



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE  
COIMBRA

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

# **Câmara Municipal de Soure**

**Dany Miguel Ramalho Mendes**

Relatório de Estágio realizado no Mestrado de Controlo de Gestão com a

Orientação da Professora:

**Rosa Maria Correia Nunes**

Supervisor:

**Fernando Cavacas**

Outubro de 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE  
COIMBRA

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

# **Câmara Municipal de Soure**

**Dany Miguel Ramalho Mendes**

Professora orientadora: Rosa Maria Correia Nunes

Supervisor: Fernando Cavacas

Outubro de 2014

# Dedicatória

Dedico este relatório, ao meu pai pelos esforços que fez para prosseguir com os meus estudos, principalmente à minha mãe que me incentivou na realização do mestrado, e que me incentivou, em todos os momentos, quando me sentia em baixo, onde quer que estejas espero que o estejas a ler e que te sintas orgulhosa de mim, assim como, me sinto orgulhoso de ti. Dedicando também aos meus irmãos fantásticos.

Dedico de igual forma, a todos os meus amigos que me ajudaram a conseguir a realização deste trabalho, apoiando-me constantemente nos momentos mais difíceis.

Também dedico a todos os meus colegas de trabalho da Câmara Municipal de Soure.

# Agradecimentos

Agradeço aos meus pais e aos meus irmãos pela força que me deram e pela paciência que tiveram no desenvolver do meu Mestrado.

Agradeço a todas pessoas que me ajudaram na realização deste relatório, tais como, a minha orientadora Rosa Nunes, ao meu supervisor Fernando Cavacas, aos meus colegas de trabalho: Alexandra Leitão, Cristina Felício, Cila, Catarina, Ivo, João, Ana e Rosa.

E por fim, a todos os meus amigos do mestrado, assim como, os meus amigos do meu dia-a-dia, que me ajudaram imenso a levantar a cabeça nos momentos difíceis e que se disponibilizaram para me apoiar.

A todos, um grande abraço, e MUITO OBRIGADO!

# Resumo

Este relatório tem como objetivo descrever as tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular realizado na Câmara Municipal de Soure, mais propriamente na Divisão de Finanças e Recursos Humanos, no Serviço de Aprovisionamento e Gestão de Stocks, bem como desenvolver, teoricamente, técnicas passíveis de serem utilizadas no Aprovisionamento. O estágio teve a duração de aproximadamente 7 meses e decorreu de 3 de Fevereiro de 2014 a 16 de Julho de 2014.

O relatório começará por dar ênfase ao local onde realizei o estágio, nomeadamente referenciando alguns aspetos históricos sobre este concelho. Avançando depois para a atualidade, isto é, dando ênfase ao Município, mencionando dados de interesse, como por exemplo a forma e data da constituição do mesmo. De seguida irão ser explicados os temas teóricos relacionados com as atividades próprias do local onde decorreu o estágio, tais como: delimitação do conceito e funcionamento do Aprovisionamento, a Gestão de Stocks, Sistema de Ponto de Encomenda e Quantidade Económica de Encomenda, O *Just in time* e o Sistema "Kanban" e dois pequenos exemplos de como se processam as compras na Câmara Municipal de Soure.

**Palavras-chave:** Aprovisionamento, Stocks, JIT.

# Abstract

This report aims to describe the tasks performed during the traineeship held in the City Hall of Soure, more specifically in the Finance and Human Resources at the Department of Procurement and Inventory Management Division, as well as develop theoretically techniques that can be used in Procurement. The internship lasted about 7 months and took place from 3 February 2014 to 16 July 2014.

The report begins by giving emphasis to the place where I did the stage, notably referencing some historical aspects of this county. Advancing to the present, namely, giving emphasis to the municipality, citing data of interest, such as the form and date of incorporation of the same. Next will be explained the theoretical issues relating to treasury activities of the venue for the stage, such as: defining the concept and operation of the Procurement, Inventory Management, Point of Order Quantity and Economic Order System, The Just in team System and the "Kanban" and two small examples of how to process purchases in the Municipality of Soure.

**KeyWords:** The procurement, Stocks, Just In Time

## Lista de Imagens

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Imagem 1 - Localização do Concelho de Soure.....         | 8  |
| Imagem 2 - Organigrama da Câmara Municipal de Soure..... | 11 |
| Imagem 3 - Vida útil do <i>stock</i> .....               | 34 |
| Imagem 4 - Objetivos do JIT.....                         | 48 |

## Lista de Tabelas

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Economia <i>Push</i> versus economia <i>pull</i> ..... | 12 |
| Tabela 2 – Adaptação própria do artigo – Ambiente de Mercado..... | 16 |
| Tabela 3 – Diferentes tipos de Gestão.....                        | 26 |
| Tabela 4 – Custos de Armazenagem.....                             | 31 |
| Tabela 5 – Cenários alternativos.....                             | 39 |
| Tabela 6 – Regras para uma produção de excelência.....            | 52 |

## Lista de Figuras

|                                                       |         |
|-------------------------------------------------------|---------|
| Figura 1 – Diferentes tipos de bens.....              | 22      |
| Figura 2 – Elaboração própria, baseado, Sequeira..... | 26 e 27 |
| Figura 3 – Os 7 elementos do JIT.....                 | 44      |
| Figura 4 e 5 – Limites de valores de compras.....     | 56 e 59 |

# Siglas e Abreviaturas

**JIT**- Just-In-Time

**Qee** – Quantidade Económica de Encomenda

**Nee** – Número económico de Encomenda

**IPSS** – Plano de Segurança e Saúde

**SMa** – Stock Máximo

**S** – Consumo Anual

**Q** – Quantidade

**SMd** – Stock médio

**Pp** – Ponto de pedido

**N** – Número de encomenda

**SP** – Stock de Segurança

**VSMd** – Valor do Stock Médio

## Índice

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Introdução.....                                                            | 1  |
| 1. Acontecimentos que marcam o Concelho de Soure.....                      | 3  |
| 1.1.História .....                                                         | 3  |
| 1.2.Demografia.....                                                        | 4  |
| 1.3.Orografia .....                                                        | 4  |
| 1.4.Hidrografia .....                                                      | 4  |
| 1.5.Vias de Comunicação .....                                              | 4  |
| 1.6.Agricultura.....                                                       | 5  |
| 1.7.Organização administrativa .....                                       | 5  |
| 1.8.Heráldica .....                                                        | 6  |
| 2. Da História para a Atualidade .....                                     | 7  |
| 2.1.Caracterização do Município de Soure .....                             | 7  |
| 2.1.1.MISSÃO .....                                                         | 7  |
| 2.1.2.VISÃO.....                                                           | 7  |
| 2.1.3.O CONCELHO DE SOURE .....                                            | 7  |
| 2.2. O município de Soure .....                                            | 9  |
| 2.2.1. ESTRUCTURAÇÃO, PESSOAL A CARGO .....                                | 9  |
| 3. A Situação Atual do Mercado Mundial .....                               | 12 |
| 4. Aprovisionamento.....                                                   | 15 |
| 4.1. Mas afinal o que é o aprovisionamento?!. .....                        | 15 |
| 4.2. Objetivos do Aprovisionamento .....                                   | 16 |
| 4.3. Utilização das informações atuais para vantagem competitiva .....     | 18 |
| 4.4. Manual do Aprovisionamento.....                                       | 20 |
| 4.5. Considerações finais sobre o Aprovisionamento .....                   | 22 |
| 5. Gestão de Stocks .....                                                  | 23 |
| 5.1. <i>Fonte: 2 - Elaboração própria, baseada: Sequeira (1994)</i> .....  | 26 |
| 5.2. <i>Categorias de stocks ligadas à natureza do seu consumo</i> .....   | 27 |
| 5.3. Custos dos Stocks .....                                               | 30 |
| 6. Sistema de Ponto de Encomenda e Quantidade Económica de Encomenda ..... | 33 |
| 6.1. Quantidade Económica de Encomenda .....                               | 37 |
| 7. ( Just-In-Time) JIT .....                                               | 41 |
| 7.1. Algumas definições sobre o JIT ( Just-In-Time) .....                  | 42 |
| 7.2. O sistema Produtivo baseado no Just-In-Time.....                      | 45 |

|        |                                                                  |    |
|--------|------------------------------------------------------------------|----|
| 7.2.1. | A IMPORTÂNCIA DO FLUXO CONTÍNUO DE PRODUÇÃO E DA QUALIDADE ..... | 46 |
| 7.2.2. | VANTAGENS DO FLUXO CONTÍNUO DE PRODUÇÃO .....                    | 47 |
| 7.3.   | Qualidade .....                                                  | 49 |
| 8.     | Sistema “Kanban” .....                                           | 51 |
| 8.1.   | Regras para a Implementação do JIT com sucesso .....             | 51 |
| 8.2.   | Vantagens e Desvantagens do JIT .....                            | 53 |
| 9.     | Aplicação Prática de dois Processos diferentes .....             | 55 |
| 9.1.   | Aplicação do Processo por Ajuste Direto .....                    | 56 |
|        | Bibliografia .....                                               | 67 |
|        | Anexos .....                                                     | 70 |

# Introdução

---

## *1. Enquadramento do estágio*

Este relatório de estágio tem como principal função, demonstrar as atividades desenvolvidas na Câmara Municipal de Soure. O mesmo decorreu no período de 3 de Fevereiro de 2014 ao 18 de Julho do mesmo ano. Este estágio é realizado para a conclusão do 2º ano de estudos no Mestrado de Controlo de Gestão.

As tarefas desenvolvidas durante o estágio incidiram sobre a temática do Aprovisionamento, ou seja, decorreram na secção onde passam todas as despesas do Município, mais propriamente no que diz respeito às compras do município.

Nos tempos que decorrem, a crise é sentida por várias organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte. A dificuldade em gerir uma organização está cada vez mais posta em questão, passando pela dificuldade de negociações de preços até a angariação de clientes. Este relatório apresenta algumas técnicas utilizadas pelas organizações de forma a fazer face às dificuldades sentidas neste âmbito.

## *2. Objetivos*

No desenvolver do estágio foram-me dadas diversas atividades, sendo que, a cada dia que passava, o grau de dificuldade das mesmas aumentava.

Primeiramente, as atividades a desenvolver eram de dificuldade mínima ou até mesmo sem dificuldade, mais propriamente a organização de documentos de requisições, de forma a conhecer como se encontravam organizadas e o modo como eram preenchidas. Após estar ciente de como funcionava o preenchimento de uma requisição, foi-me dada função de preencher requisições de compras. Posteriormente, foi-me dada a oportunidade de cabimentar e compromissar as requisições efetuadas. Sendo que este cabimento e compromisso, são vistos como o lançamento de despesas nas verbas disponíveis do município.

Este estágio teve como principal objetivo, a criação de responsabilidade no trabalho, visto que, a dedicação, o trabalho de equipa, o esforço e a responsabilidade são fatores que, tanto nesta secção como em qualquer secção ou departamento de qualquer organização, são importantes para a coerência do trabalho.

### *3. Estrutura do Relatório*

Este relatório de estágio está dividido em nove partes, sendo que três delas, o Aprovisionamento, Gestão de Stocks e o Just in Time constituem o núcleo do mesmo. Estes quatro temas, como dito anteriormente, são os essenciais deste relatório, visto que, são temáticas que estão diretamente ligadas ao conceito do Aprovisionamento.

Como o estágio decorreu na câmara Municipal de Soure, julgou-se oportuno dar a conhecer a localidade em si. Depois de o ter feito, irei passar para uma breve apresentação do Município de Soure. Na parte central do relatório, abordo os temas interligados com o estágio em si. Como disse anteriormente, os principais temas de estudo são relacionados com o Aprovisionamento, local que estagiei; nomeadamente a gestão de *stocks*, que é de extrema importância o seu estudo, visto que é importante para o bom funcionamento desta secção (Aprovisionamento). O terceiro ponto essencial neste relatório é a teoria do Just-In-Time, ou seja, comprar na quantidade certa, no momento certo, no local exato.

O relatório irá acabar com dois pequenos exemplos, um deles, é o processo de compra dentro da Câmara Municipal de Soure, sendo este processo, o mais simples (Ajuste direto), ou seja, a aquisição de um bem que não ultrapasse os valores estabelecidos (valores e explicações que serão apresentados no desenvolvimento do exemplo). O outro exemplo está diretamente relacionado com despesas que já ultrapassem esses limites. Este último processo foi desenvolvido, principalmente pela curiosidade, de como se processam este tipo de aquisições, aproveitando, desta forma, para partilhar este conhecimento.

# 1. Acontecimentos que marcam o Concelho de Soure

---

## 1.1.História

Algumas, se não todas, as regiões do nosso País (Portugal) fazem-se acompanhar por uma história que marca o local, o concelho de Soure não foge à regra. Antes do desenvolvimento dos temas escolhidos, irei relatar um pouco da história do Concelho, no qual estagiei, mais propriamente na Câmara Municipal de Soure.

Os acontecimentos históricos relatados a seguir baseiam-se em Conceição (Conceição, 1942).

Saltando um pouco da história da conquista de outras terras do Concelho, em 1064 foi conquistada Coimbra, sendo reedificada pelo conde D. Sesnando. No decorrer dos anos seguintes foram-se criando lugares como Soure em 1111, e mais tarde o de Leiria 1135, Miranda 1136, Penela 1137. Germanelo 1142-1144, Pombal e Redinha, 1160, e Abiul, 1206.

Em 1111 deu-se um feito, visto que, D.Henrique restaurou a vila de Soure, outorgou grandes privilégios aos seus povoadores, pelo foral que lhes concedeu em Junho desse ano, como se pode confirmar no seguinte excerto: “ Em nome de Deus, Eu, o Conde D.Henrique, e minha mulher, Teresa, filha do rei D.Afonso, tivemos por bem a vós Nobres e plebeus, que habitais Soure e a vossos descendentes, que morarem nesse lugar fazer carta de segurança, foro e domínio. Em primeiro lugar nunca fareis seara, de que o fruto seja exclusivamente vosso: e do pão ou forragem.....os vossos juízes serão dos naturais de Soure e sejam constituídos sem suborno; os clérigos de Soure gozarão dos Privilégios dos Militares nas suas vinhas, terras e casas....Da caça não deem alguma porção a alguém...se algum de vós quiser servir a outro senhor, ou ir para outra terra, poderá livremente possuir os seus bens, vende-los, ou doá-los” (páginas, 22,23,24).

Soure foi alvo de grandes guerras, com o intuito dos inimigos (muçulmanos) chegarem a Coimbra, visto que, para chegar a Coimbra teriam que passar por Soure, mas as defesas do concelho fizeram com que os inimigos recuassem. Após esta invasão deixou Soure reduzido a cinzas, em 1116, sendo que em 1117 deu-se outra

grande invasão (Soure) pelos Africanos, com objetivo também de atacar Coimbra, mas os inimigos também foram despejados pela defesa de D.Teresa, sendo que esta ficou viúva antes da primeira guerra em 1114. Após estas guerras D.Teresa enviou ordem de reconstrução do Concelho nos anos 1123 ou 1124 ou até 1125 como alguns afirmam ser. Durante o seu reinado D.Teresa terá feito mais algumas doações, como por exemplo a doação do Castelo de Soure.

No decorrer dos anos, como o esperado, foram decorrendo batalhas, conquistas, doações, entre outros, sendo que, o essencial da história de Soure é o que está descrito supra. Redimensionando a história para o atual concelho, ou seja, as suas freguesias, o ano da criação da câmara municipal de Soure entre outros.

### *1.2.Demografia*

Num aspeto demográfico, o concelho prolonga-se desde os aluviões do mondego até aos calcários das encostas das serras de Pombalinho, Degraças e Tapéus.

### *1.3.Orografia*

Quanto a Orografia o limite do Concelho vai desde as duas serras de mediana elevação – Pombalinho e da Senhora da Estrela, as quais fazem parte do maciço da serra de Sicó. O concelho detém terrenos, colina e serra, os primeiros, em parte, de regadio.

### *1.4.Hidrografia*

Quanto a Hidrografia correm cinco rios no concelho: Anços, Arunca, Soure, Pranto e da Ega.

### *1.5.Vias de Comunicação*

As vias de Comunicação na altura eram equipadas com a estação de caminho-de-ferro de Soure, ou seja, pelas estações de Alfaielos e Amieira, e pelos apeadeiros de Vila Nova de Anços, Montemor-o-Velho e a bifurcação de Lares. As estradas nacionais que atravessam o concelho são as seguintes: Estrada Nacional nº 10-1º (Lisboa-Porto); Estrada Nacional nº 43-2º (Paião-Mangualde); Ramal nº 43-2º (Para Soure e estação da Amieira); Ramal nº 43-2º (Para Soure); Ramal nº 43-2 (Para Condeixa-a-Nova); Estrada Nacional nº 50-2.º (Carriço à Covilhã); Ramal nº 582-2º Para a estação de Alfaielos).

## *1.6.Agricultura*

A Agricultura do concelho é rica, visto que o solo é fecundo e fornecida em grandes quantidades de flora, com produção variada e abundante, abundancia e variedade que se deve não só à natureza do solo, mas também às boas condições climatéricas da região. O vinho é a principal riqueza: em qualidade, rivaliza com os melhores vinhos de pasto do País. O azeite do concelho, de colheita abundante, é considerado muito bom- límpido e saboroso. Arroz em grande escala.

## *1.7.Organização administrativa*

A criação do município de Soure é de data anterior à fundação da monarquia e também da concessão do primeiro foral (1111), dado pelo Conde D. Henrique. O foral concedido não criou o regime municipal de Soure, antes sancionou uma situação pré-existente (é um caso raro, só se verifica em Soure, Coimbra e Seia). Este município foi criado aquando de D.Sesnando fez a sua reedificação, depois da conquista de Coimbra, no ano de 1064; não só povoou Soure, como também estabeleceu a administração do foral, que já menciona Soure como Concelho. Nos reinados de D.Sancho I, D.Afonso IV e D. Manuel I, devia ter sido, modificado o concelho, pois foram estes reis que mais se preocuparam com a organização municipal. No séc. XIV, é que foi determinado que a Câmara fosse presidida por um ou dois juízes e formada por vereadores e um procurador. As escolhas feitas para os cargos da administração foram dadas pela intervenção popular. **A vereação, em 29 de Fevereiro de 1764, determinou que a designação de Casa da Câmara fosse substituída por Paços do Concelho.** Pela divisão territorial de 1832, o País organiza-se, para efeitos administrativos, em províncias, comarcas e concelhos, fazendo-se no ano seguinte, a subdivisão dos concelhos em freguesias. Pelo decreto 28-VI-1833 o Concelho de Soure passou a fazer parte da comarca de Leiria que pertencia à província da Estremadura. Anos mais tarde, o Código Administrativo, promulgado pelo decreto de 18-III-1842, passou o concelho para o distrito de Coimbra, ficando com duas freguesias- Soure e Vila Nova de Anços. Ao longo dos anos o Concelho de Soure, por força dos diversos decretos de lei, foi perdendo e adicionando freguesias, sendo que atualmente o Concelho de Soure é composto por doze freguesias: Alfarelos; Brunhós; Degracias; Figueiró do Campo; Gesteira; Granja do Ulmeiro; Pombalinho; Samuel; Tapéus; Vinha da Rainha e Vila Nova de Anços.

Atendendo a que o antigo edifício da Câmara Municipal de Soure era muito modesto e demasiadamente pequeno; achava-se situado na Praça de Santiago, dando para a travessa da mesma denominação. Tornou-se necessário construir um

novo edifício, que foi principiado em 1904, devendo-se essa feliz iniciativa a um chefe político local, o conselheiro Dr. João Maria de Moura Matoso. Este foi construído de estilo manuelino, de construção cara para as posses financeiras do município. O edifício foi concluído em Setembro de 1905, tendo com presidente o Dr. José Francisco Rodrigues, sendo que o seu custo não excedeu os 22 contos (na moeda antiga, os escudos).

Ao longo dos vários anos, muitos presidentes passaram pelo município, sendo o primeiro Dr. José Joaquim de Oliveira Machado e na atualidade o Dr. Mário Jorge Nunes.

### *1.8.Heráldica*

Como todas as regiões, vilas e aldeias a que era concedido foral, constituíam-se como que um pequeno estado, com poderes para lançar tributos, estabelecer privilégios, publicar editais, e outras determinações, e passar documentos de carácter oficial, tudo autenticado com um selo próprio (o que na atualidade ainda acontece), do município. Segundo Pinho Leal (conhecido como um militar português considerado um historiador), o emblema de Soure é organizado da seguinte forma: “ em campo branco, uma águia de sua côr, tendo sobre o peito um escudo com as armas de Portugal; ao lado direito da águia, a cruz de Cristo e, por cima, um crescente de Lua de prata com as pontas para baixo; ao lado esquerdo, uma esfera armilar de ouro, emblema do rei D-Manuel, com uma estrela de prata de cinco pontas no cimo; nas garras da águia, uma fita com seguinte legenda: Aquilla Regalis Sigillum Sauri”, a explicação da bandeira da Câmara Municipal de Soure encontrar-se-á em anexo 51 e 52.

## 2. Da História para a Atualidade

---

### *2.1. Caracterização do Município de Soure*

Os conceitos de missão e visão descritos infra, são retirados e modificados pelo Diário da República, 2.ª série — N.º 18 — 26 de Janeiro de 2011.

#### **2.1.1. Missão**

O município de Soure tem como principal missão a aplicação de estratégias e executar de forma eficiente e eficaz as políticas municipais de modo a promover o progresso sustentável do mesmo, contribuindo para o aumento da competitividade, em termos locais como regional e nacional, promovendo bem-estar e qualidade de vida à população nele residente, no sentido de proporcionar Serviços de qualidade.

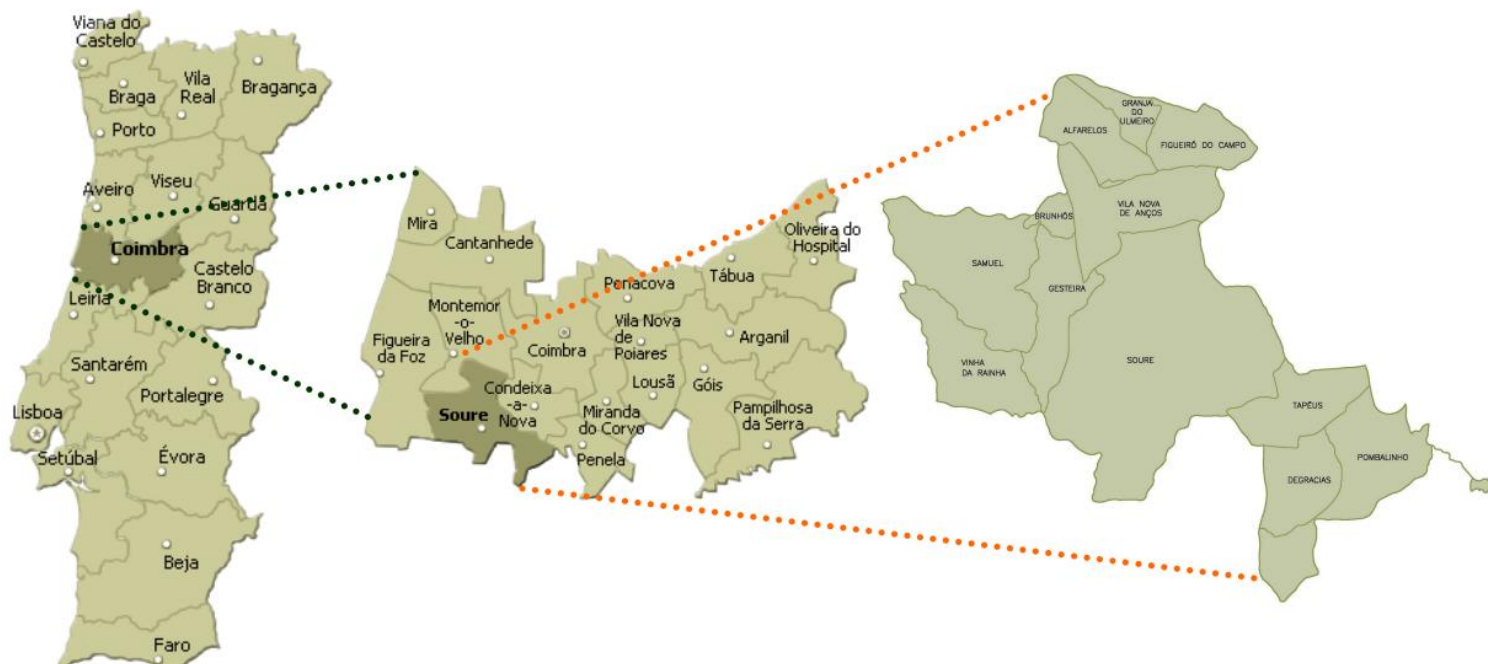
#### **2.1.2. Visão**

Fomentar o objetivo do município no que diz respeito, a obtenção de um desenvolvimento sustentável, promover e impulsionar o concelho a nível económico, ambiental, social e cultural, aproveitando de forma eficiente os recursos disponíveis. Direcionados a dar resposta aos objetivos do desenvolvimento e crescimento do concelho.

#### **2.1.3. O CONCELHO DE SOURE**

Como dito anteriormente, na história de Soure, o concelho pertence ao distrito de Coimbra tendo assim por limites, a Norte o concelho de Montemor-o-Velho; a Nascente os concelhos de Condeixa-a-Nova e Penela; a sul, os concelhos de Pombal e Ansião; Oeste o concelho da Figueira da Foz. Tem uma área de 265.1 Km<sup>2</sup> (Soure, 2006). Podendo-se observar de forma mais clara a localização do concelho, na imagem abaixo:

## 1 - Localização do Concelho de Soure



Carta Educativa do Concelho de Soure, 2006, página 12

Em termos de curiosidade o Concelho de Soure tem duas zonas com características diferenciadas:

- Zona Serrana, constituída pelas freguesias de Tapéus, Degraças e Pombalinho. Esta região é característica pela produção de queijo de qualidade contínua. Tendo também como facto de referir o funcionamento da extração de calcário e uma indústria de torrefacção de frutos secos.
- O resto do concelho, como já referido em supra, contém um vasto de riqueza do solo.

Esta riqueza do solo é aproveitada também para âmbitos culturais (visto que o concelho de Soure é rico em associativismo), tais como o teatro, tunas, folclore. E também para espaços desportivos.

## *2.2. O município de Soure*

### **2.2.1. ESTRUTURAÇÃO, PESSOAL A CARGO**

A Câmara Municipal de Soure está estrategicamente estruturada conforme o decreto-Lei n.º 116/84 de 6 Abril, com a redação dada pela Lei n.º 44/85, de 13 de Setembro. A estrutura criada admite os serviços já em atividade revalorizando-os, embora, com outras constituintes, é uma dinâmica diferente, adaptada à aplicação dos comandos legais incluídos no diploma citado.

Os principais objetivos da estrutura adotada pelo mesmo (conforme o artigo 2º do mesmo diploma) estão diretamente relacionados com a realização eficiente, plena, oportuna e eficaz das tarefas impostas pelos órgãos municipais, com o intuito: do desenvolvimento socioeconómico salvaguardando o ambiente do concelho; do aproveitamento dos recursos disponíveis de forma a obter uma gestão organizada, otimizada e moderna; da obtenção de níveis de qualidade na prestação dos serviços à população e da criação de condições no trabalho dos trabalhadores nela inserida.

Todas as delegações impostas aos vereadores e aos trabalhadores são impostas pelo Presidente da Câmara Municipal de Soure, mais propriamente pelo seu presidente Sr. Mário Jorge Nunes. Assim, conforme o mesmo diploma e pelo artigo 21º, a estrutura adotada pelo Município de Soure está representada pelo organigrama que se encontra infra- 2 - Organigrama da Câmara Municipal de Soure.

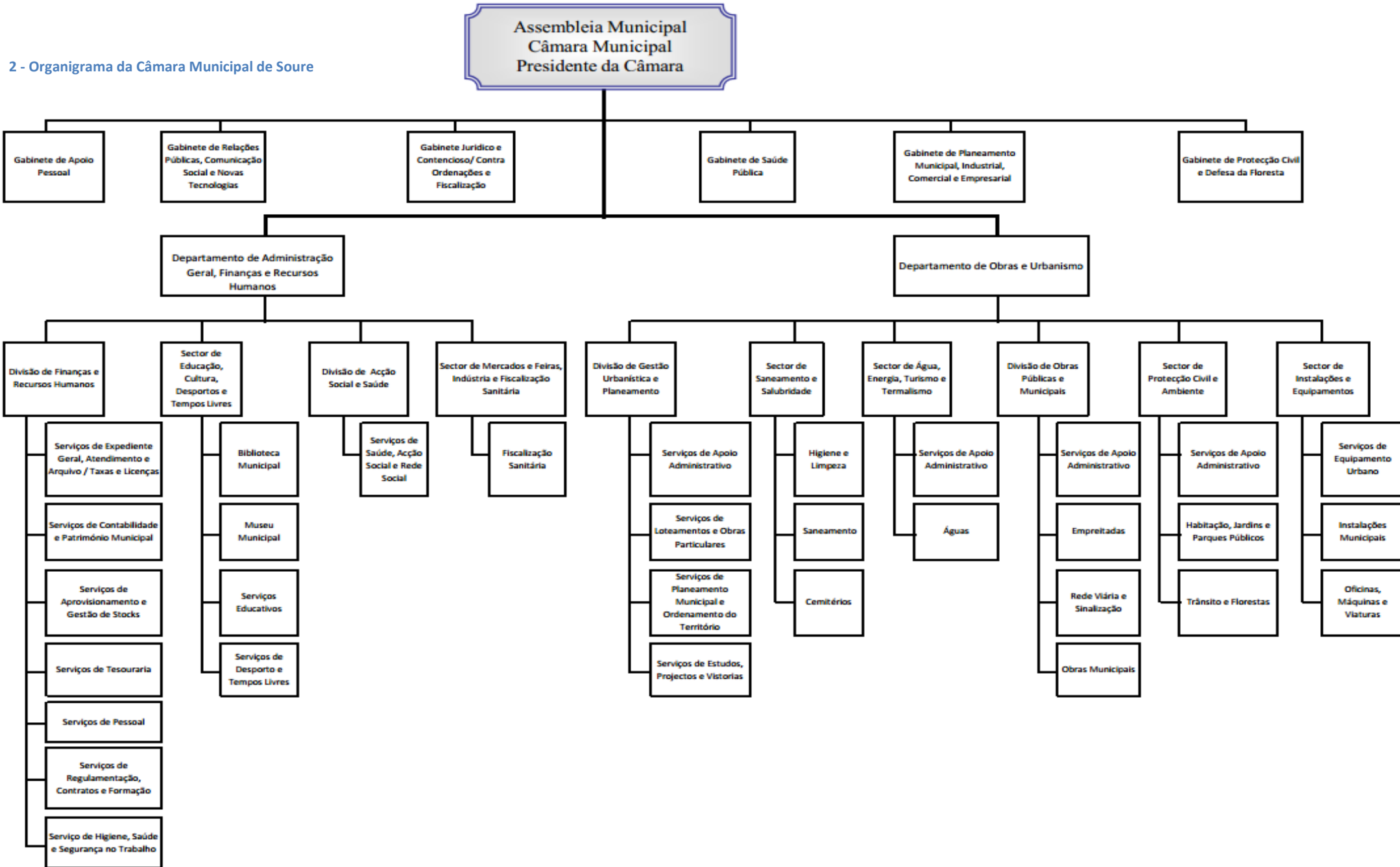
Neste Organigrama estão representadas todas as secções pertencentes ao Município de Soure, às quais foram afetos trabalhadores, havendo em cada um delas um chefe de secção, para coordenação das funções desse sector. Na estrutura e relativamente ao local onde me situei durante o estágio, foi na divisão de finanças e recursos humanos, no serviço de Aprovisionamento e Gestão de Stocks. Tendo-me sido dadas, funções diversificadas neste estágio, tais como:

- Nos primeiros dias de estágio, comecei por organizar documentação, mais propriamente às requisições, tendo como intuito o conhecimento do preenchimento dos mesmos e a visualização dos diversos fornecedores pertencentes a autarquia.
- Após da visualização das requisições já preenchidas, deram-me a oportunidade de preencher essas requisições.

- Tendo conseguido com sucesso, o preenchimento dos mesmos (Requisições), comecei a cabimentar e a compromissar, essas requisições nas verbas pertencentes a cada uma delas, isto é, se a aquisição tinha como intuito para ações culturais, esta iria para a verba correspondente.
- Para além destas atividades realizadas na secção de Aprovisionamento, ao mesmo tempo ajudava em algumas questões na secção de Contabilidade.

Assim, como o estágio aconteceu na secção de Aprovisionamento, irei desenvolver o tema nas páginas posteriores de forma a esclarecer algumas das funções subjacentes a esta questão, e de perceber o porque do nome dado a esta secção “Aprovisionamento”.

## 2 - Organigrama da Câmara Municipal de Soure



### 3. A Situação Atual do Mercado Mundial

No decorrer dos anos, tanto em Portugal como em qualquer país do mundo, tem-se deparado que o mercado atual evolui de uma forma tão rápida que as organizações criam estratégias adequadas, tanto internas como externas para fazer face ao meio ambiente onde se encontram inseridos.

No que se refere a estratégias externas fala-se em combater (ou ir de encontro) as necessidades dos clientes e responder ao porquê esta mudança? A questão é bastante importante, visto que, e conforme o artigo Alves, Lima et al (páginas 4 e 5), passamos de uma economia push, para uma economia pull. Isto deveu-se, ao grande número de organizações capazes de produzir produtos idênticos ou iguais a empresas já existentes há muitos anos, ou seja, estamos perante um aumento da concorrência tanto ao nível do país como mundialmente, onde a oferta é superior à procura. Para uma melhor compreensão, da diferença entre estas duas economias, apresentar-se-á um quadro com as suas particularidades de cada uma, sendo Alves, Lima et al (páginas 4 e 5) ” **Economia Push versus economia pull**”.

1 - Economia Push versus economia pull

| Push                                  | Pull                                |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Procura maior que a oferta            | Procura menor que a oferta          |
| Produtor é que manda                  | Cliente é que manda                 |
| Segmentação do mercado                | Fragmentação do mercado             |
| Clientes com necessidades semelhantes | Cliente com necessidades diferentes |
| Produtos genéricos                    | Produtos “à medida”                 |
| Produção para “stock”                 | Produção por encomenda              |
| Grandes séries                        | Pequenas séries                     |
| Ciclos de Produção longos             | Ciclos de Produção curtos           |
| Lealdade à marca: Forte               | Lealdade à marca: fraca             |

(Alves, Lima, & Silva)

No quadro supra apresentado, encontramos que no modelo push, a economia é controlada especificamente pelo produtor, ou seja, pela organização que vende o produto a um determinado segmento de mercado, de forma a fazer face às necessidades de um

conjunto de pessoas que adquirem o mesmo produto genérico. Nos dias de hoje, deparamo-nos que quem controla o mercado já não é o produtor em si, isto é, o grupo de pessoas que adquiriam os produtos iguais, com o desenvolver dos anos este foi querendo produtos de diferentes formas, de modo a satisfazer as necessidades de cada um, ou seja, necessidades diferentes, o que irá provocar a produção de produtos à medida, surgindo, desta forma, uma fragmentação do mercado. Tendo como exemplo marcas conhecidas mundialmente, a Toyota, Sony, Nike, que já praticam esta fragmentação do mercado, indo de encontro às necessidades mais específicas dos seus clientes.

A forma de responder à fragmentação de mercado é produzir pequenos lotes de produtos, para satisfazer as necessidades dos vários grupos de consumidores em questão, **exigindo a organização flexibilidade dos seus sistemas de produção**. Para se conseguir este facto será necessário a ajuda de algumas técnicas já existentes, como por exemplo a técnica que será desenvolvida neste relatório, que é o JIT. Mas, o primordial desta mudança é a adaptação de todo o pessoal da organização e a reconfiguração rápida de todo o sistema de uma máquina Empresarial para conseguir mudar o produto de forma a não perder a eficiência e evitar os aumentos dos custos do processo produtivo.

O Serviço de Estudo de Economia Industrial caracteriza a economia pull como “tendências Pesadas”, demonstrando que este termo identifica a realidade mundial, resumidas em oito pontos Alves,Lima et al.:

- “A flexibilidade dos sistemas de produção como resposta às flutuações que caracterizam os mercados”;
- “A substituição da produção em massa por pequenas séries, ou seja, a expansão dos produtos por medida”;
- “A “desmaterialização” do produto industrial através de uma crescente incorporação de serviços especializados de alto conteúdo tecnológico”;
- “O desenvolvimento da cooperação entre empresas ao nível da investigação pré-competitiva como forma de assegurar a rentabilidade, em mercado global, das despesas de tecnologia”;
- “A maior ligação entre investigação e marketing como forma de otimizar a gestão dos recursos tecnológicos da empresa”;
- “O desenvolvimento e expansão das eco tecnologias em vês de indústrias geradoras de desperdícios e poluidores do meio ambiente”;

- “A intensidade de crescimento do investimento imaterial (formação, I&D), marketing, tecnologias de informação e comunicação”;
- “A procura de novas formas de organização da produção onde a dignidade e a criatividade humana assumem uma posição central, substituindo, deste modo, os velhos métodos “tayloristas” e “fordistas” de organização empresarial e introduzindo as novas “matérias-primas” ligadas ao domínio da informação, do conhecimento e do saber fazer.”

Como já frisado anteriormente, a economia está a mudar, isto é, está em constante mutação, e as organizações para se manterem “vivas”, terão que conseguir moldar-se às exigências colocadas pelos seus futuros ou atuais clientes. Assim, para que saber o que tem em sua posse, em termos de produtos para a fabricação ou venda, será necessário um grupo de pessoas que informem sobre a situação atual dos inventários, esta responsabilidade compete ao departamento/secção de Aprovisionamento.

## 4. Aprovisionamento

---

Todas as organizações, tanto de sector comercial como industrial, deparam-se com problemas de difícil resolução, mais propriamente quando nos debruçamos sobre questões como do planeamento eficaz e o controlo dos níveis de *stocks*. Na maior parte das organizações, os inventários são ativos aos quais se afeta uma grande fatia de investimento, sendo também aquele tem um maior impacto na performance da empresa. Um dos erros mais frequentes das organizações é a dependência de fatores exteriores de “*input*” (Fornecedores) e de “*output*” (clientes), visto que, tanto um como outro, fazem com que as existências da organização não estejam bem controladas, podendo desta forma prejudicar a sua gestão. Estes dois fatores enumerados anteriormente, não são as únicas razões dos problemas que põem em causa a gestão de *stocks*, tendo também como exemplos, a incerteza da procura, a desconfiança no fornecimento, competitividade, a escassez do fundo de maneo, greves e dificuldades de transportes. O conjunto destes problemas põe em causa a política do Aprovisionamento numa organização.

Assim, estas problemáticas estão a cargo, como dito anteriormente, do aprovisionamento, isto é, este está encarregue de colocar os materiais atempadamente junto daqueles que o necessitam, na quantidade e qualidade certa ao menor custo possível.

### *4.1. Mas afinal o que é o aprovisionamento?!*

Conforme o livro: C.K.Lysons (1990, página 11), diz-nos que: “O Aprovisionamento organizado é a função responsável pela aquisição através da compra, *leasing* ou outros meios legais, de equipamento, mercadorias e serviços requeridos por cada operação de produção”. O termo produção é aqui empregue no sentido económico de criação de um serviço ou bem, isto é, de bens e serviços que satisfaçam necessidades. Não se limita apenas ao rendimento produtivo de um fabricante, mas também diz respeito às organizações de prestação de serviços, destruição, entre outros.

Por Moya (2007, página 17), diz-nos que a “missão mais ampla do Aprovisionamento consiste em obter do exterior da organização serviços ou produtos necessários ao funcionamento normal da organização, nas quantidades certas, nos prazos pré-estabelecidos, tanto ao nível da qualidade como ao do menor custo possível. Estes objetivos são comuns a todas as organizações, sejam estas industriais ou

comerciais, dependendo da sua estratégia adotada. Esta preocupação das quantidades e qualidade ao menor custo, por vezes, para uma organização, não é, de objetivo fácil, visto que, este poderá estar inserido num ambiente de mercado estável ou instável”. Para uma melhor compreensão irá ser apresentado um pequeno exemplo, com visões diferentes de duas organizações, que conforme o seu ambiente de mercado poderão não ter os mesmos objetivos, assim:

## 2 - Adaptação própria- Ambiente de Mercado

| Ambiente               | Mercado                                       | Objetivo                                                                                                          |
|------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>“Maduro”</b>        | Competitivo e pouco diversificado             | Obtenção de preços ao menor custo.                                                                                |
| <b>Desenvolvimento</b> | Pouca competitividade e grande diversificação | Investigação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação tecnológica</li> <li>• Novos materiais</li> </ul> |

(Alves, Lima, & Silva)

Como dito anteriormente, os objetivos das organizações são bastantes diversas, enquanto uma preocupa-se com a obtenção de materiais a baixo custo para satisfazer a qualidade desejada, visto que todos oferecem o mesmo produto e o cliente vai adquirir ao que lhe dá um preço menor, visto que existem alternativas para a aquisição dos mesmos, a outra preocupa-se mais na questão da procura de novos materiais, ou seja, como a diversificação é alta, a organização poderá apostar na diversidade de bens existentes.

Em todas as organizações, sejam de índole de produtivo, comercial ou afins, é certo que existem objetivos comuns a todas elas, independentemente de estarem num mercado competitivo ou não. No ponto seguinte irão ser desenvolvidos, de forma breve, os objetivos gerais e específicos do departamento/ secção de Aprovisionamento.

## 4.2. Objetivos do Aprovisionamento

Nos dias de hoje, o termo negociar está na origem de qualquer compra, pois conforme o livro Moya (2007, página 121), diz-nos que negociação é “ tentar fazer negócio, chegar a um acordo, ou mais cientificamente, é a forma de interagir através da qual as partes (indivíduos, empresas), tratam de chegar a um acordo de forma a colmatar os interesses comuns e antagónicos”. No processo de compra, este conceito é importante, visto que, no ceio de uma aquisição, está a negociação com os fornecedores,

ou seja, persuadi-los de forma a aceitarem as nossas condições incluídas nas nossas propostas de compra.

Só desta forma é que o departamento de Aprovisionamento poderá ser um fator de rendimento na organização, ou seja, se as compras forem feitas de forma eficiente e eficaz, então, será conseguido um baixo custo e ir-se-á de encontro aos objetivos de quem necessita das mesmas. É preciso responder à questão “De que forma as compras poderão ser feitas de forma eficiente?”. C.K.Lysons (1990, Pg.13) responde-nos com um conjunto de regras as quais devemos obedecer:

1. Negociar reduções de preço, ou seja, negociar o preço que se encontra em mercado, de forma a obter preços competitivos e de acordo com a política da organização;
2. Controlar ou opor-se a aumentos de preço;
3. Consolidar encomendas tendo em vista a obtenção de descontos de quantidade, realizando provisões das quantidades necessárias e no momento exato, não suportando desta forma custos de obtenção de recursos antes do momento oportuno;
4. Obter descontos de pronto pagamento, desde que as condições financeiras da organização o permitam;
5. Diminuição do tempo de armazenagem do *Stock* de artigos comprados, ou seja, adquirir tendo em conta a rotação do *stock* por forma a diminuir os recursos imobilizados.

Estas regras servem, de certo modo, de ajuda ao Aprovisionamento para que consiga atingir os objetivos delineados. Os objetivos podem ser vistos como gerais ou específicos.

Como já dito anteriormente o objetivo primordial do Aprovisionamento é a obtenção dos materiais desejados na quantidade certa, na qualidade desejada, da fonte correta, de forma a serem entregues, no momento exato, no sítio exato, na hora desejada, ao preço acordado. Sendo que alguns dos objetivos gerais e específicos, conforme o livro C.K.Lysons (1990, pg. 20), podem ser:

1. Assegurar o abastecimento frequente, ou seja, de forma a garantir o funcionamento normal de todas as funções da organização;
2. Comprar equipamentos, materiais, ao preço mais baixo possível, sem afetar de forma negativa os padrões normais de qualidade;

3. Diminuir perdas, tais como: desperdícios, furto de materiais, entre outros;
4. Negociação com fornecedores, oferecendo cooperação, assistência e pronto pagamento;
5. Manter as políticas do aprovisionamento em constante análise, em relação aos procedimentos e rotinas. Só deste modo se conseguirá atingir os objetivos.

#### Objetivos Específicos:

1. Realização de orçamentos do Aprovisionamento, o que mostra os requisitos dos materiais comprados para um dado volume de saída;
2. Estabelecimento de objetivos para o ano seguinte de forma a diminuir custos. Como por exemplo a produção de “Stocks”;

No decorrer dos tempos as organizações têm feito mudanças para assegurar a sua sobrevivência, alterando os métodos de produção, os seus objetivos, as suas estratégias, etc. A razão de ser destas alterações é acompanhar a evolução do mercado, em função da informação detida pela organização.

#### *4.3. Utilização das informações atuais para vantagem competitiva*

A informação é, hoje em dia, vista como um recurso de fundamental importância para a obtenção de vantagens competitivas, o sector de aprovisionamento não pode ser alheio a esta situação

“A Utilização estratégica da atividade de compras requer um diretor que observe a envolvente da organização, informe das mudanças do meio envolvente a todos os colaboradores de todas as secções, identificando vantagens e desvantagens competitivas da empresa” Moya (2007,página. 37).

De acordo com Moya (2007, páginas. 30 a 37), diz-nos que a secção de compras, é essencial para a organização, visto que, esta reúne as informações necessárias para a decisão de comprar a quem, quando, quanto e porquê.

Pelo mesmo autor, geralmente, as organizações antes de decidirem comprar qualquer produto, devem seguir um procedimento e efetuar uma análise aprofundada na secção de Aprovisionamento, nomeadamente para:

1. Detetar a necessidade de compra, isto é, toma-se como exemplo a realização de um novo projeto na organização. É certo que existe uma

envolvente de recursos humanos para o desenvolvimento do projeto. Mas quando se chega à questão, quais os materiais mais fiáveis e menos onerosos, o departamento do Aprovisionamento responderá de forma eficaz à questão. Visto que, este avalia os custos dos materiais necessários, analisando os existentes no mercado e os encargos inerentes. Por isso, no desenvolvimento de qualquer projeto dentro de uma organização é crucial a presença de um elemento do aprovisionamento.

2. Decisão de Comprar ou Produzir, está intrinsecamente ligada às indústrias de produção. Muitas das vezes estas organizações deparam-se com a questão de comprar ou produzir e a resposta é dada com a ajuda da secção do Aprovisionamento, dando esta as informações necessárias dos custos dos materiais a produzir, às quais se juntam as do departamento de transformação, para chegar a um consenso e resolver produzir ou comprar.
3. Escolha do Fornecedor, depois de detetada a necessidade de compra, surge a questão a quem comprar? Esta análise terá que ser feita de forma cuidada, visto que, de certa forma, a organização está dependente dos fornecedores para a produção ou a venda. Deste processo faz parte a avaliação da capacidade de resposta às nossas solicitações e, então, posteriormente à execução da compra.
4. Acompanhamento da encomenda, após a concretização da encomenda e do contrato com a entidade fornecedora, será então feito o seu seguimento. Tendo assim, como objetivo o controlo do cumprimento dos prazos estabelecidos, prevenindo, ao mesmo tempo, a sua chegada atempada. No caso de se verificar a falha na entrega, a organização poderá tomar medidas corretivas, como por exemplo a encomenda a outro fornecedor ou efetuar novas exigências sobre o fornecedor antigo.
5. Receção da encomenda, aqui o colaborador responsável deverá analisar de forma cuidada, se a receção dos bens corresponde as especificações

exigidas anteriormente na encomenda, analisando nomeadamente a qualidade dos artigos.

Ainda é importante realçar alguns aspetos, o departamento de Aprovisionamento deve estar em posse de todas as informações relativas aos artigos, como por exemplo, os novos produtos, os produtos substitutos, os materiais inovadores, entre outros, estas características deverão ser alvo de registo informático, por exemplo, por categorias de materiais, siglas, etc. Não só os materiais devem ser alvo de registo, mas também todos os fornecedores o deverão ser, adicionando a informação dos materiais por eles proporcionados, as condições que oferecem, e outras informações relevantes. Não esquecendo que a todos os fornecedores de uma organização deverá ser atribuído um número, de forma a proporcionar a pesquisa rápida a quem o procura.

Normalmente, estes objetivos, regras, passos, do Aprovisionamento não são algo de criativo, ou seja, são situações que já estão programadas dentro da organização, são um conjunto de passos a cumprir. Devem estar incluídos no que se chama “Manual de Aprovisionamento”.

#### *4.4. Manual do Aprovisionamento*

Conforme o livro C.K.Lysons (1990, Página.66), o manual tem como objetivo transmitir informações acerca das políticas de aprovisionamento, procedimentos, instruções e regulamento, deste modo:

1. “As políticas podem ser gerais ou subsequentes: As gerais indicam os objetivos e responsabilidades da função de Aprovisionamento, as subsequentes definem de forma pormenorizada, como por em prática as políticas gerais nas atividades e situações específicas, tendo como exemplo supra indicado, no que respeita a pesquisa dos fornecedores;
2. Quanto aos procedimentos, descrevem o prosseguimento das ações através das quais as políticas são executadas;
3. As instruções fornecem orientações ou conhecimentos necessários, aos responsáveis pela realização das políticas e dos procedimentos;
4. Os regulamentos, como o próprio nome indica, disciplina o comportamento do pessoal contido no Aprovisionamento”.

Em anexo 53, encontra-se, as responsabilidades do Aprovisionamento da Câmara Municipal de Soure, servindo desta forma como exemplo das competências do mesmo.

Segundo C.K.Lysons (1990,página. 67), o Manual de Aprovisionamento tem vantagens e desvantagens. Como vantagens temos as seguintes:

- Melhora a precisão e clarificação das atividades;
- Ajuda na formação do pessoal e na orientação dos mesmos;
- Contribui positivamente para uma auditoria interna;
- Garante a uniformidade e a continuidade dos princípios em que assenta o aprovisionamento e a sua execução prática;
- Aumenta a importância do estatuto do Aprovisionamento

Quanto às Desvantagens aponta a seguintes:

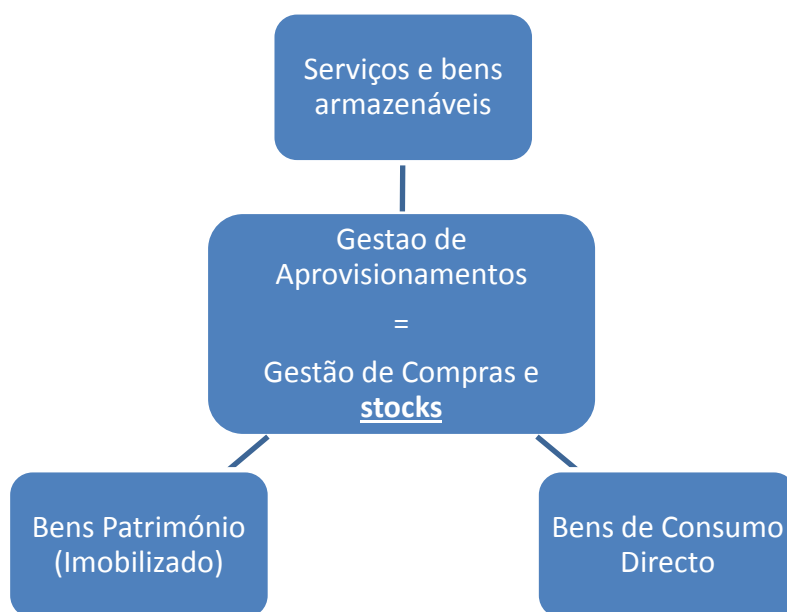
- A preparação destes manuais é cara;
- Aumento da burocracia, restringindo a iniciativa individual;
- Necessidade de atualização constante das políticas e dos procedimentos.

No desenvolver do estudo do Aprovisionamento, pode-se denotar, que existe sempre o conceito de compra, sendo que este por Sequeira (1994, página. 24) compreende-se como, “o ato pelo qual uma organização adquiriu junto de um fornecedor externo um bem para o uso da entidade”. O artigo objeto da compra, após dar entrada entidade, poderá ter três caminhos alternativos, pelo mesmo autor:

1. Poderá ser considerado um bem patrimonial, como um edifício, terreno e ou viaturas. Sendo que nestes casos as tarefas do Aprovisionamento deste produto esgotam-se no ato de comprar, visto que se trata de um bem não consumível dentro da organização.
2. Bens de consumo direto, ou seja, trata-se de bens que não são armazenáveis, porque são logo consumidos pelos utilizadores, como por exemplo, tinteiros para as impressoras, se a compra for *just in time*.
3. Artigos que não são de consumo direto, ou seja, artigos são armazenados para o consumo posterior.

Resumindo, obtém-se:

#### 1 - Diferentes tipos de bens



Sequeira (1994, página. 24)

#### 4.5. Considerações finais sobre o Aprovisionamento

Para uma melhor compreensão de um processo de compra será apresentado um da Câmara Municipal de Soure, mais à frente neste relatório, especificando os documentos necessários, assinaturas e pedido das compras.

Resumidamente, e conforme Braga, Gestão do Aprovisionamento (1991, pág.11), a função do Aprovisionamento não se prende só com a questão da eficiência dos resultados obtidos, mas também com a eficácia das suas operações, ou seja, "... a aquisição a tempo e horas, dos materiais ou serviços que lhe são necessários..." para além do custo do *stock*, visto que uma redução do custo de *stock* poderá maximizar o lucro de qualquer entidade.

## 5. Gestão de Stocks

---

No sector empresarial, deparamo-nos que a cada dia que passa, o nível da competitividade aumenta, devido ao aumento da instabilidade e da globalização. Desta forma, a maior parte das organizações, tentam sobreviver, munindo-se de novas ferramentas e técnicas, de forma a fortalecer o processo de planeamento da organização. Neste contexto, a gestão de *stocks* é também uma ferramenta muito importante para ajudar as empresas a atingirem os seus objetivos.

O estudo da gestão de *stocks* é de elevada importância, visto que, em algumas organizações, os *stocks* são sinónimo de um avultado investimento, quer porque são dispendiosos, quer porque o mercado assim o exige. A inventariação dos mesmos obriga sempre à ocorrência de custos relacionados com a sua armazenagem e empate de capital. Por Russomano (2000), afirma que “ existe um custo dos estoques que aumenta os custos operacionais e diminui os lucros, razão por que a boa administração dos mesmos é essencial”.

Existem diversas definições, que caracterizam o termo *Stocks* tais como:

- Por Davis et al (2001) *stock* “ é a composição de materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados, que não são utilizados em determinado momento na empresa, mas que precisam existir em função de futuras necessidades, uma vez que a acumulação de estoques em níveis adequados é uma necessidade para o normal funcionamento do sistema produtivo”.
- Zermati (1990, página. 19), *Stock* “é uma provisão de produtos destinados ao consumo”.
- C.K.Lysons (1990, página. 118), *Stock* “ é uma palavra americana de Contabilidade que designa o valor ou qualidade dos materiais, componentes, que estão armazenados com o fim de serem utilizados na altura certa”.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade (2002), um *stock* “é um conjunto de artigos que esperam uma utilização mais ou menos próxima. Assim, tanto é *stock* a mercadoria existente num espaço de venda como a que existe num armazém, como a que há na despensa de uma habitação”.

As definições apresentadas são exemplos de conceitos sobre *stocks*, qualquer membro pertencente, ou não, a uma organização poderá definir *stock* com facilidade,

visto que é uma palavra que está interiorizada na maior parte dos seres humanos. Quando se define o termo, pode-se destacar duas palavras, que são cruciais para o caracterizar, a palavra consumo e a palavra produto. Começando pela palavra produto, para nós é um bem material, conhecido em contabilidade como mercadoria, ou seja, é comprado com destino à revenda. Num processo de fabrico, a peça quando terminada é considerada um produto (acabado) visto que esta irá ser vendida. O consumo dá-se no momento da saída dos produtos, normalmente para venda ou para incorporação na produção, sendo que a partir da ordem de saída dada pelo aprovisionamento é efetuado o consumo.

Posto isto, é de referir, que na maior parte das organizações existentes, o termo *stock* é muito usual, visto que, segundo Davis et al (2001) eles existem para as organizações "...se protegerem das incertezas; dar suporte a um plano estratégico e; para obter vantagens da economia de escala".

Antes de prosseguir com o estudo do tema, é de referir, que no sector empresarial, quando abordam os inventários, poder-se-á falar de diversas definições correlacionadas, que por norma são esquecidos. Alguns dos termos utilizados são os seguintes: Zermati (1990, página. 21)

- Artigo de Stock- Conjunto de materiais, que estão conservados num determinado local, disponíveis para consumo.
- Unidade Embalagem- Quantidade contida por cada embalagem do seu fornecimento, por exemplo: cinco resmas de papel, por caixa.
- Unidade de Compra- Para se obter *stocks* é necessário a sua compra, assim, este material é a quantidade que se compra ao fornecedor, por exemplo, cento e cinquenta sacos de cimento em sacos de trinta quilogramas.
- Unidade de Faturação- É o preço pelo qual o fornecedor estabelece, por exemplo, x€ por resma de papel, x€ por cento e cinquenta sacos de cimento de trinta quilogramas.
- Movimento de Stock- É o movimento dos materiais de um armazém, correspondente às entradas, por exemplo oriundas de fornecedores, e às saídas, por exemplo as vendas, roubos, entre outros.
- Encomenda- É a quantidade de determinado artigo solicitada ao fornecedor (por vezes, prevista em contrato ou em documento escrito).

Para que estas questões sobre os *stocks* sejam analisadas com extremo rigor e com vista a minimizar custos, a Gestão de *Stocks* surge. Ela ajudará a colmatar

problemas e planejar de forma eficaz as operações de uma organização. Antes de mais, a gestão de *stocks*, por C.K.Lysons (1990, página.118) “ é o conjunto de técnicas utilizadas para garantir que os *stocks* dos diversos materiais sejam mantidos a níveis que garantam um nível de assistência máxima a um custo reduzido”. E conforme o Ministério do Trabalho e da Solidariedade (2002) diz-nos que a “Gestão de Stocks é o conjunto de ações que visa manter o *stock* ao mais baixo nível em termos quantitativos e de custo, garantindo simultaneamente o fornecimento regular da empresa e a melhor execução das tarefas de aprovisionamento e armazenagem”.

Conforme Russomano (2000, páginas. 2,3 e 4), Braga (1991, pág.4), para uma organização eficaz do *stock* de uma organização deve-se responder a uma série de questões:

- “O quê” deve permanecer em *stock* – número de itens;
- “Quando” abastecer os *stocks* – Periodicidade;
- “Quanto” de *stock* será necessário para um período predeterminado;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os *stocks* em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a posição do *stock*;
- Manter inventários periódicos para a avaliação das quantidades e estados de materiais estocados;
- Identificar e retirar dos *stocks* itens obsoletos e danificados.

Na resposta às questões, estão tarefas que devem ser desenvolvidas pelo sector que tem essa incumbência, pelo que será conveniente haver segregação de funções, Sequeira (1994, Págs. 25,26 e 27), propõe a seguinte divisão:

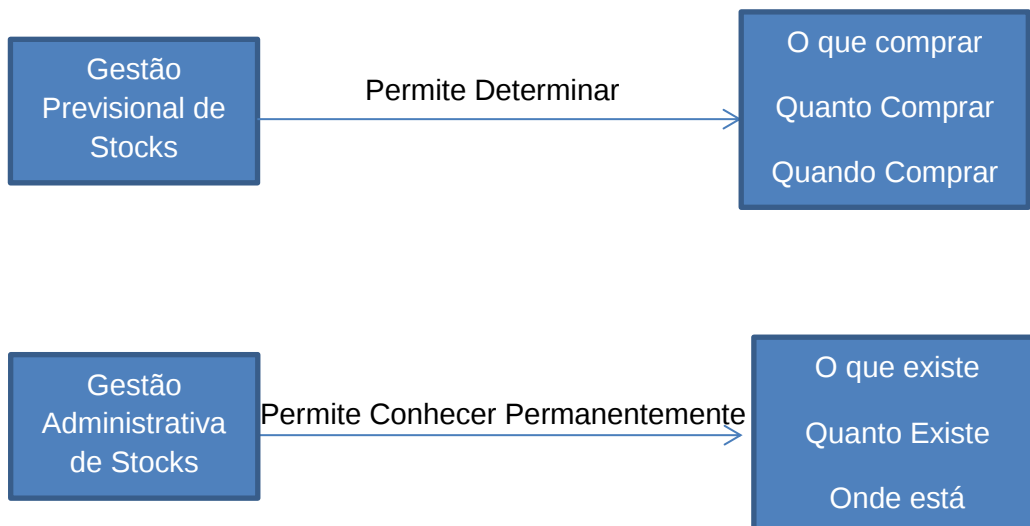
### 3- Diferentes tipos de Gestão

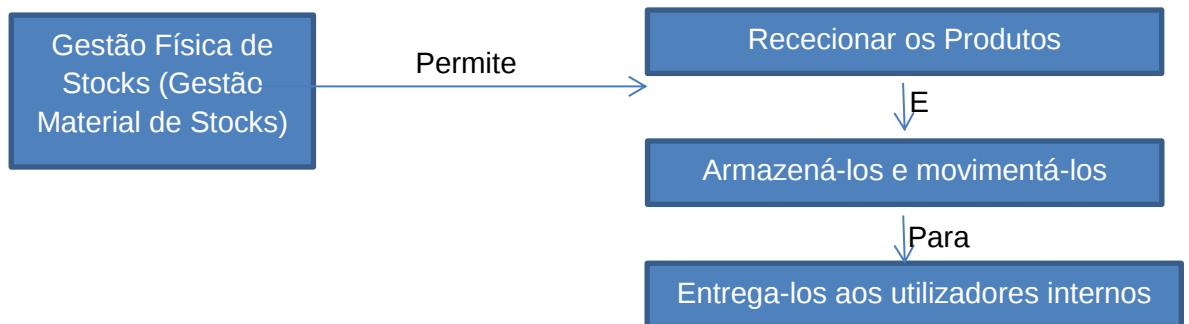
| Gestão Previsional de Stocks                                                                                                                                                                                                                                                     | Gestão Administrativa de Stocks                                                                                                                                                                                           | Gestão Física de Stocks (Gestão Material de Stocks)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A gestão onde se decide o que é necessário comprar para <i>stock</i> , quais as quantidades e quando o fazer, ou seja, previsão no consumo. É a função encarregue de determinar a estimativa das compras, em função da previsão de consumo e dos níveis de inventário desejados. | Esta gestão, gere as existências em armazém, sabendo o que existe, quanto e onde. Estas informações são obtidas nos seus movimentos de <i>inputs</i> e <i>outputs</i> e da sua identificação (nomenclaturas) dos artigos. | A esta componente cabe-lhe responsabilidade de salvaguarda dos artigos em armazém, durante o espaço de tempo que medeia entre a sua chegada até a ordem de saída. De referir que o ideal é que este espaço de tempo seja o mais curto possível, daí a importância da primeira componente apresentada, a previsional. |

Sequeira (1994)

#### 5.1. Fonte: 2 - Elaboração própria, baseada: Sequeira (1994)

Resumindo esquematicamente:





Para além do objetivo principal já referido, Victor Sequeira Roldão (1993, páginas. 22 e 23), e Russomano (2000, páginas. 48,49 e 50), apontam ainda os seguintes objetivos prosseguidos pela gestão e *stocks*:

- Aumentar a segurança criando defesas contra as variações na procura ou atrasos nas entregas dos fornecedores;
- Beneficiar da Quantidade Económica de Encomenda (Qee);
- Manter independência entre operações;
- Criar seguranças contra atrasos na entrega por parte dos fornecedores;
- Beneficiar de descontos na encomenda (Agrupamento);
- Não deixar faltar material sem imobilizar demasiadamente os recursos financeiros;

Em resumo, podemos concluir que as organizações têm muitas vantagens em ter uma gestão de *stocks* a funcionar corretamente, com funções bem delineadas e segregadas, para que não falte artigos a quem deles necessita e não se empate capital desnecessário para o conseguir.

Os artigos sujeitos a esta gestão são diferenciados segundo a sua natureza, pelo que serão especificados no ponto seguinte

## *5.2. Categorias de stocks ligadas à natureza do seu consumo*

Como já enunciado anteriormente, a gestão de *stocks* pressupõe a organização dos materiais existentes de forma a responder às necessidades Internas (de produção ou de consumo) e externas (dos clientes). Segundo Zermati (1990, páginas. 22 e 23) e Braga (1991, páginas. 49 e 50), os artigos podem ser classificados em várias categorias, a saber:

- 1) Artigos de Consumo corrente, isto é, são aqueles que serão sempre repostos, enquanto a organização necessite deles. Cada vez que se atinga o mínimo recomendado, será efetuado o seu reaprovisionamento, temos como exemplo as matérias-primas para um processo de fabrico e produtos acabados para venda;
- 2) Peças de substituição de segurança são os artigos que se encontram em *stock*, com o objetivo de salvaguardar um imprevisto, como por exemplo: as peças sobressalentes;
- 3) Artigos em Trânsito não serão artigos que não se destinam ao consumo interno na organização e estão nos armazéns à espera de serem enviados para o destino final;
- 4) Resíduos de Fabrico, como o próprio nome indica são sedimentos de uma dada produção, que destinados à venda ou destruição;
- 5) Stock de Recuperação são os artigos que esperam a sua reconversão, ou seja, artigos desadequados. Depois de recuperados serão classificados numa das categorias anteriormente enumeradas;
- 6) Stock Estratégico, estes artigos são detidos para fazer face a futuras flutuações de preço ou de quantidade disponível ou ainda a imprevistos, como as greves;

Nas industriais os artigos mais comuns em armazém serão os seguintes:

- 1) Os *stocks* necessários à fabricação, isto é, as matérias-Primas, Protótipos, entre outros;
- 2) Peças de substituição, ou seja, ferramentas especiais, materiais consumíveis, produtos de manutenção;
- 3) Os *stocks* em curso, ou seja, os *stocks* das várias fases do processo produtivo;
- 4) Os *stocks* de Produtos Acabados.

Para além das classificações anteriores, ainda podemos dividi-los consoante o modo como foram obtidos, isto é de forma voluntária ou involuntária:

- “Inopinados” – Involuntários derivam de:

- Erros na previsão da procura
- Produção acima da necessária
- Produção por lotes
- “Deliberados” – Inerentes ao modo de produção:
  - Produção antecipada devido ao prazo dilatado que medeia entre a encomenda e a produção;
  - Produção antecipada para nivelamento das flutuações da procura;
  - Compensação de estrangulamentos de produção, do controlo e dos transportes;
  - Criação de um *stock* de segurança para o caso de avaria das máquinas ou da existência de produtos defeituosos;
  - Resultantes da produção de lotes de grande dimensão a fim de evitar os tempos longos de *setup*.
  - Aproveitamento de bons descontos de quantidade

Um vez que há organizações a constituir *stocks* voluntariamente, podemos perguntar-nos se existem realmente vantagens para sua existência. Para responder a esta questão procuramos resposta em Zermati (1990, páginas. 25, 26 e 27), que nos indica várias vantagens e desvantagens para a sua acumulação, a saber:

- Constituir de *stocks* a baixo preço, e no futuro vender a um preço mais elevado;
- Evitar rutura de produção de um dado produto

Como desvantagens aponta:

- Existência de Produtos obsoletos pelo passar do tempo, como por exemplo o pão de uma padaria, não poderá passar para o dia seguinte, visto que este não terá a qualidade do dia anterior.
- Muito tempo até escoar o produto ou risco de não o vender, levando a uma recuperação lenta do capital investido ou mesmo a uma não recuperação.

Quando se refere a acumulação de inventários, liga-se logo ao investimento necessário para o efeito, e quando se fala deste, por inerência, fala-se de custos. Depois de abordar as várias definições de *stocks* e as categorias onde se enquadram, é imprescindível saber quais são os custos subjacentes ao investimento referido, visto que é recorrente encontrar na literatura alusão a necessidade de redução desses custos.

### 5.3. Custos dos Stocks

Quando uma organização compra mais do que necessita, está-se a despende quantidades monetárias desnecessárias, visto que a aquisição é traduzida em valor. Esta consciência de que o *stock* imobiliza capital, não está bem presente em muitas organizações, porque se o tivesse em vez de investirem nestes bens elas poderiam fazê-lo noutros aspetos, como na modernização dos seus equipamentos.

A aquisição de um artigo compreende um conjunto de custos, tais como:

- Custos da Organização de Consultas a vários fornecedores.
- Seleção do Fornecedor.
- Custos com os lançamentos da Encomenda.
- E custos do Controlo de Qualidade.

O custo destas operações, em conjunto, representa o valor que vai acrescentar ao custo pago ao fornecedor pelo artigo comprado, e são denominados por custos de passagem de Encomenda.

Depois da sua aquisição, estes artigos darão entrada no armazém o que irá acarretar mais custos, sendo estas divididas em três categorias, como nos dizem os autores Zermati (1990 páginas. 28,29,30 e 31), Sequeira (1994, páginas. 52,53 e 54), Braga, Gestão do Aprovisionamento (1991, página.119), e Escola Superior de Tecnologia (2014):

#### 4- Custos de Armazenagem

| Categorias                                                                                   | Conteúdo                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Custos de aprovisionamento, mais propriamente os de constituição e renovação do stock</b> | Compreendem as despesas diretamente relacionadas às compras, nomeadamente, os salários do pessoal afeto ao serviço do Aprovisionamento, contractos de encomenda, despesas de documentação, despesas do funcionamento dos serviços, despesas de informática. |
| <b>Custos de posse da existência do stock</b>                                                | Estas despesas estão subdivididas em duas categorias: encargos financeiros e despesas de armazenagem.                                                                                                                                                       |
| <b>Custo de rutura de stock</b>                                                              | Compreende o custo com a perda de um cliente, multas por atrasos nas entregas de encomendas, diferencial de custo por uso de material por substituição, custo de paragem de fabrico, entre outros.                                                          |

Zermati (1990); Sequeira (1994); Braga (1991) e Escola Superior de Tecnologia (2014)

Nos custos de posse, quanto aos encargos financeiros, referimo-nos aos custos de oportunidade por ter o capital empatado nos inventários e nos juros de empréstimos pedidos de forma a financiar as compras. Já as despesas do armazém estão diretamente relacionadas, com os seguintes custos: custos do seu funcionamento, isto é, salários, despesas de iluminação, manutenção de equipamento, depreciações, seguros, etc.

O custo de rutura acontece quando o *stock* está esgotado, ou seja, não é possível satisfazer a necessidade dos clientes. Estes custos podem ser avultados e podem ocorrer de situações como as descritas na tabela acima.

Para a empresa comprar apenas o que é necessário existem técnicas que a podem auxiliar, como sejam, a reposição de *stocks* e o sistema (Manufacturing Resources Planning) MRP. De uma forma sucinta o método da reposição de *stocks*, ou mais conhecido por sistema de ponto de encomenda, por C.K.Lysons (1990, página. 119), diz-nos que este é “um conjunto de procedimentos, regras de decisão e registos que tem por fim garantir a disponibilidade física contínua de todos os artigos que fazem parte de um *stock* face a uma procura incerta”, isto é, numa organização que trabalhe com diversos produtos, em quantidades fixas, este método ajudará a encomendar os produtos no momento certo, ou seja, em vez de se estar a encomendar todos os meses

os produtos, poderá delinear-se um ponto de encomenda, no momento certo ao menor custo possível. Sendo que o MRP segundo o mesmo autor C.K.Lysons (1990, página. 118) é um “conjunto de procedimentos relacionados logicamente, regras de decisão e registos que tem por fim traduzir um calendário de produção para necessidades no tempo”.

O mais utilizado, neste caso, na câmara Municipal de Soure, é modelo do ponto de Encomenda, que será explicado de forma sucinta nas páginas seguintes.

## 6. Sistema de Ponto de Encomenda e Quantidade Económica de Encomenda

---

Como já referido, nas páginas anteriores, alguns dos custos com os *stocks* aumentam, cada vez que se encomenda produtos em quantidades avultadas.

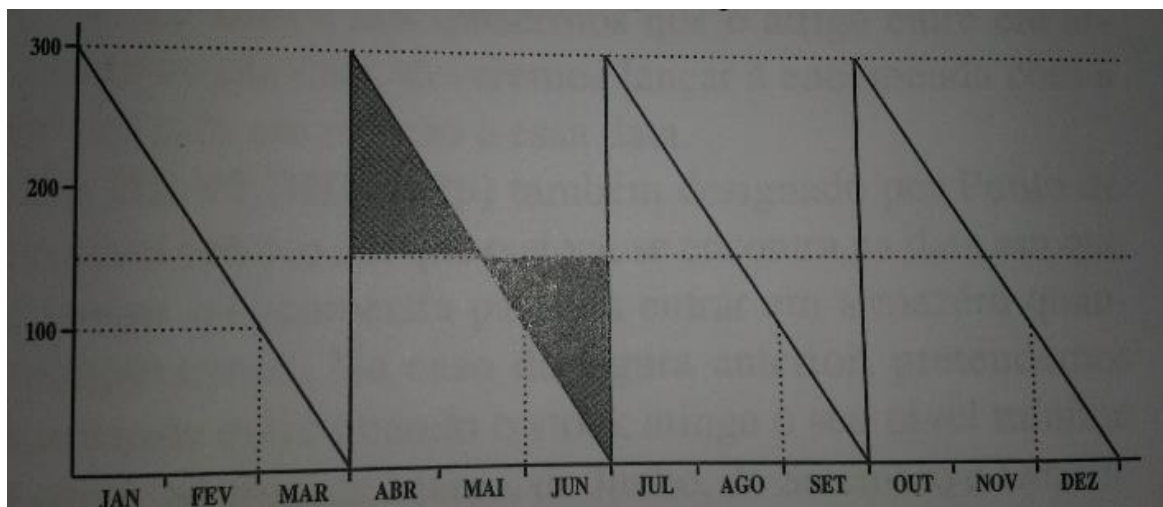
Este tema, está diretamente relacionado, com a temática da redução dos custos numa organização, isto é, se tomarmos atenção, por vezes, numa organização para além de caírem no erro de possuir inventários, fazem-no em quantidades absurdas. Estas duas técnicas têm como objetivo encomendar, no momento certo, as quantidades certas. Para resumir, o que foi dito anteriormente, o método de Ponto de Encomenda consiste em encomendar uma quantidade fixa, chamada Quantidade Económica, assim que o *stock* atinge o nível de reaprovisionamento chamado Ponto de Encomenda.

Este ponto de Encomenda, geralmente, é definido conforme o prazo de entrega do fornecedor da organização. Para uma melhor compreensão destes aspetos, darei um exemplo adaptado conforme o livro Sequeira (1994, páginas. 49 a 62), assim:

No eixo dos (Y) estão representadas as quantidades existentes (100; 200; 300) de um artigo (por exemplo de papel para impressão) numa determinada organização, e no eixo dos (X) estão representadas as unidades de um ano. Admitindo que na Câmara Municipal de Soure, planeou-se de forma cuidada o reaprovisionamento deste papel em quantidades fixas, em quatro momentos do ano.

Sendo que a representação gráfica deste artigo (Papel), encontra-se representado em baixo.

### 3 - Vida útil do stock



Sequeira (1994)

Admitindo que no início de Janeiro foi reabastecido no valor máximo de trezentas Caixas de Papel, contendo cinco resmas cada, consumidas com caixas por mês. Como nos indica o gráfico no final do primeiro trimestre (fim da primeira parte do gráfico), o *stock* do artigo está perto de atingir o limiar de escoamento do artigo. Sendo então reabastecido em Abril com trezentas caixas novamente, repetindo-se este momento sequencialmente ao longo do ano, ou seja, três em três meses, este artigo é reabastecido. Sendo a quantidade comprada de trezentas caixas, quatro vezes num ano, considerando esta quantidade pela sigla (**Q**).

O consumo anual deste artigo, designado pela sigla (**S**), é de mil e duzentas caixas ( $300+300+300+300$ ). O Stock máximo do Município é atingido nas datas de entrada dos artigos sendo de trezentas caixas, atribuída a sigla (**S<sub>Ma</sub>**).

O Stock médio deste produto designado pela sigla (**S<sub>Md</sub>**), é de cento e cinquenta caixas, visto que este varia de trezentos a zero unidades. Este (**S<sub>Md</sub>**), para uma melhor visualização, equivale a metade da quantidade encomendada (**Q**).

Como já referenciado anteriormente, as organizações terão que tomar atenção ao prazo de entrega (**Pe**) dos artigos, porque se um artigo demorar um mês para dar entrada no armazém da organização, então teremos que encomendar com um mês de antecedência.

Quando se fala do ponto de pedido (**Pp**), estamos a falar do ponto de encomenda, sendo que este é considerado conforme o mesmo autor como “é o nível teórico em que o *stock* se encontra na data em que precisamos de lançar a encomenda para ela entrar em armazém quando nós dela necessitarmos”. No exemplo das caixas de papel, entrarão

mais em *stock* quando esta atingir o seu nível zero, isto é, conforme o gráfico, as caixas terão de entrar no final de Março, Junho, Setembro e Dezembro. Supondo o prazo de entrega de um mês, neste exemplo, então, terão de ser encomendadas mais caixas de papel, quando este artigo atingir as cem caixas, sendo este o Ponto de Encomenda. Se o prazo de entrega fosse de dois meses, então o ponto de pedido seria nas duzentas caixas.

O número de encomendas (**N**), neste exemplo é de 4 (Princípio de Janeiro, Abril, Julho e Outubro).

Obtendo assim, uma correlação de fórmulas matemáticas para este exemplo:

$$S = N * Q$$

$$Pp = \text{Consumo durante o } Pe$$

$$N = \frac{S}{Q}$$

$$Q = \frac{S}{N}$$

$$SMa = Q$$

$$SMd = \frac{Q}{2}$$

$$Q = \frac{S}{N}$$

Pode acontecer, em determinadas organizações, não conseguirem realizar um ponto de pedido de encomenda fixo, visto que, os fornecedores podem não conseguir responder atempadamente às encomendas efetuadas, assim sendo, geralmente, estas organizações é que constituem um *Stock* de Segurança, o que equivale a prevenirem-se de rutura do *Stock*.

Entende-se por *Stock* de segurança e conforme Victor Sequeira Roldão, Revista Portuguesa de Gestão, diz-nos que “ a função do *stock* de segurança é pois assegurar uma proteção contra a variação dos prazos de entrega e dos consumos; é portanto o patamar abaixo do qual o *stock* não deve baixar sem que exista perigo de rutura”. Sendo que a rutura de *stock* pode ser considerada, como o escoamento total do produto, ou seja, este produto deixa de existir nos armazéns das organizações, o que poderá desencadear, não só o atraso do trabalho das organizações, como descontentamento dos clientes.

Este método do ponto de encomenda possui as suas vantagens, assim como as suas desvantagens. Como vantagens, conforme o livro Braga, Gestão do Aprovisionamento (1991, páginas. 83 e 84), são as seguintes:

- “ É um método automático, isto é, o momento de arranque de uma encomenda é definido por um determinado nível de *stock*, pelo que pode esse momento ser dado automaticamente a partir de um ficheiro de *stocks*;
- Por outro lado, quando aquele nível de *stock* é atingido mais cedo ou mais tarde (por ser o consumo real maior ou menor do que o previsto), também o arranque da nova encomenda é antecipado ou adiado em concordância”.

Como desvantagens tem-se e conforme o mesmo autor Braga, Gestão do Aprovisionamento (1991, páginas. 83 e 84):

- “ Como, com frequência, os consumos e os prazos de aprovisionamento reais dos artigos se afastam das previsões, os pontos de encomenda, são calculados a partir daqueles valores previstos, têm tendência a desatualizar-se, podendo conduzir a níveis de *stock* errados e mesmo perigosos.
- Necessidade de corrigir periodicamente, em datas aleatórias, o que resulta uma redução do seu automatismo, sendo a principal vantagem deste processo”.

No seio de uma organização, um dos principais objetivos é a redução dos seus custos, geralmente os custos dos *stocks* de uma organização ocupam uma grande fatia do seu orçamento, isto é, algumas empresas, por lapso ou por erro encomendam artigos em demasia, o que trará a acumulação de *stocks*. A título de exemplo, e reforçando o que foi dito anteriormente no ponto 5.3 custo dos *stocks*, os custos associados a qualquer *stock* de uma organização são os seguintes e conforme os autores Braga, Gestão do Aprovisionamento (1991, páginas. 15 a 44); Escola Superior de Tecnologia (2014); C.K.Lysons (1990, páginas. 120 e 121):

a) Custos de Aquisição:

- a) Custos de obtenção: Este relaciona-se com os custos da preparação das requisições (pedido de compra), negociação com os fornecedores, entre outros;
- b) Custos de encomenda: Preparação de ordens de compra, tipo de papel, selos, etc.;
- c) Custos pós encomenda: Receção da encomenda, inspeção, certificação e pagamento de faturas;

b) Custos de manutenção:

- a) Custos Financeiros: Juros de capital investido, custos de seguros, entre outros.
  - b) Perdas de valor devidas a deterioração, obsolescência, pilhagem.
  - c) Custos de Armazenagem, como o espaço do armazém, custos de manuseamento e inspeção, gastos de eletricidade, entre outros custos.
  - d) Custos administrativos, como os registos e arquivos dos armazéns e respetiva documentação.
- c) Custo de esgotamento do *stock*, sendo que este refere-se a um artigo que não consta no *stock* do armazém:
- a) Custos de mão-de-obra parada e de despesas fixas.
  - b) Custo das ações empreendidas para fazer face ao esgotamento de *stock*. Por exemplo comprar a um armazenista a preço mais elevado.
  - c) Perda de clientes.

Os custos de Aquisição poderão variar conforme:

- a) Complexidade da encomenda
- b) Se a encomenda se realizou de forma manual ou informaticamente
- c) Encomenda habitual ou nova encomenda, visto que, o custo de uma encomenda habitual poderá acarretar custos mais reduzidos.

Todos estes custos poderão ser colmatados no seu todo ou parcial, se definirmos quais as quantidades de encomenda que se devam adquirir de forma a reduzir os custos envolvidos no *stock*. Deste modo, irei abordar o tema da Quantidade Económica de Encomenda.

### *6.1. Quantidade Económica de Encomenda*

Como o próprio nome indica, a Quantidade Económica de Encomenda, designa quanto encomendar, em que altura, de forma a reduzir os custos totais. Como afirma International Foreign Trade (2014) dizendo que “ A quantidade a encomendar que minimiza o custo total”.

Para uma melhor compreensão e retomando às fórmulas já apresentadas (ver p. 36 deste relatório).

Vamos, Adicionar dois fatores ao exemplo anterior, ou seja, a sigla (**T**) que corresponde ao custo de manutenção do *stock*, a sigla (**A**), que corresponde aos custos da não manutenção do *stock* (como por exemplo custos de encomenda; perda de descontos), e por fim a sigla (**SP**) que corresponde ao *stock* de segurança.

$$S = N * Q$$

$$Pp = \text{Consumo durante o } Pe$$

$$Q = \frac{S}{N}$$

$$SMa = Q$$

$$N = \frac{S}{Q}$$

$$SMd = \frac{Q}{2} + SP$$

O objetivo deste exemplo é minimizar os custos (T+A), tendo de encontrar a Quantidade Económica de Encomenda, que minimize a soma dos dois custos. Supondo que:

(Valores dados aleatoriamente)

a= 3.700€ (Custo de passagem por encomenda)

b= 30% (Custo de Posse)

Sendo neste exemplo a previsão de consumo anual (**S**) é de 6.000, com custo unitário de (**i**) de 40 €. O *stock* de segurança é de 500 unidades.

Fazendo o cálculo para 6 cenários e conforme as fórmulas fica:

$$VSMd = SMd * i$$

$$T = b * VSMd$$

$$A = a * N$$

## 5 - Cenários alternativos

| N  | Q           | SMd         | VSMd               | Custos             |                    | A + T              |
|----|-------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|    |             |             |                    | A                  | T                  |                    |
| 1  | 6000        | 3500        | 140 000,00 €       | 3 700,00 €         | 42 000,00 €        | 45 700,00 €        |
| 2  | 3000        | 2000        | 80 000,00 €        | 7 400,00 €         | 24 000,00 €        | 31 400,00 €        |
| 3  | <b>2000</b> | <b>1500</b> | <b>60 000,00 €</b> | <b>11 100,00 €</b> | <b>18 000,00 €</b> | <b>29 100,00 €</b> |
| 4  | 1500        | 1250        | 50 000,00 €        | 14 800,00 €        | 15 000,00 €        | 29 800,00 €        |
| 6  | 1000        | 1000        | 40 000,00 €        | 22 200,00 €        | 12 000,00 €        | 34 200,00 €        |
| 12 | 500         | 750         | 30 000,00 €        | 44 400,00 €        | 9 000,00 €         | 53 400,00 €        |

(Sequeira, 1994)

De forma a perceber-se os valores, irei explicar a primeira linha de cálculos, visto que o resto delas é efetuado de forma igual. Assim:

Q= ao consumo anual (6000).

VSMd= 3500 \* 40,00 €

$SMd = \frac{6000}{2} + 500 = 3500$

A= 3700,00 € \* 1

T= 30% \* 140 000,00 €

Este quadro ajuda-nos a saber qual a quantidade certa que se deve encomendar. Como se pode observar no quadro supra, mais propriamente na coluna com o título N, deve-se encomendar três vezes num ano, pois é aquele que minimiza os custos inerentes a detenção de *stocks*. Resumidamente, a **Quantidade Económica de Encomenda (Q)** é de 2000 unidades, que corresponde ao **Número económico de Encomenda (N)** de 3, que minimiza a soma dos custos de (A + T) de 29 100.00€.

É certo que, esta forma de cálculo evidenciada no quadro acima poderá ser complexa para algumas organizações, conforme nos informa Wilson (2006) pelo que surgiram as formulas apresentada a seguir, com a qual poder-se-á chegar facilmente aos valores supra indicados. Assim, aplicando a fórmula de Wilson (2006), poder-se-á chegar facilmente aos valores supra indicados.

Qe – Quantidade económica

Ne – Número Económico

a - Valor dado supra como valor aleatório

S – Consumo Anual

$C = S * i$

$$Q_e = \sqrt{\frac{2 \cdot a \cdot S}{i \cdot t}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 3.700 \cdot 6.000}{40 \cdot 0.30}} = \sqrt{3.700.000} \approx 2000 \text{ Unidades}$$

$$N_e = \frac{S}{Q_e} = \frac{6000}{2000} = 3 \text{ Vezes}$$

Pode-se observar que, com estas duas fórmulas, é mais fácil a aplicação, tanto da Quantidade económica de Encomenda, como o Número económico de Encomenda.

Por vezes na literatura, em alguma já referenciada, encontramos autores a defender que a constituição dos *stocks* é uma coisa prejudicial para a organização, visto que, estes provocam o aumento dos custos da empresa.

Na minha opinião a constituição de *stocks* tem mais vantagens do que inconvenientes, visto que este, reduz o *lead-Time* do serviço ao consumidor, protege contra flutuações da procura e da oferta, evita ruturas de produção, entre outros.

Estas técnicas anteriormente desenvolvidas são algumas das formas de conseguir reduzir os custos inerentes aos *stocks*, não os acumulando em demasia. Por vezes, em algumas organizações, os *stocks* são reduzidos através da introdução de outra filosofia denominada de (Just-in-Time) JIT, que será desenvolvida nas páginas seguintes.

## 7. ( Just-In-Time) JIT

---

Antes de apresentar as diversas definições que existem sobre o “JIT”, e o desenvolvimento do tema, é relevante saber, quando e como este conceito foi desenvolvido, ou seja, quem o criou e onde foi aplicado, de forma a conquistar mundialmente as empresas para o uso deste conceito de ajuda a indústrias comerciais e de produção.

Por C.K.Lysons (1990, página. 150), Lúcia Filomena de Almeida Guimarães e Orandi Mina Falsarella (2008), Madson Denes (2008), Ghinato, J.Hay (1988, página. 9), o “JIT” surgiu no Japão, por volta dos anos cinquenta, sendo criado pela Toyota Motor Company, que procurava um sistema de gestão capaz de coordenar os vários sistemas de produção de modo a fazer face à procura. O seu objetivo era oferecer ao mercado uma diversidade de veículos ao mesmo tempo que procurava oferecer-lhos com prazos de entrega mais curtos. Então, aplicaram o conceito de JIT na sua fábrica e à sua cadeia de fornecedores. Este permitiu-lhe oferecer aos clientes veículos diversificados ao mesmo custo, mas com qualidade igual ou superior aos fabricantes de automóveis americanos.

Após a segunda grande crise mundial de petróleo em 1976, os americanos viram as suas economias a decrescer e a partir dos anos 1980, organizaram um grupo para pesquisar o porquê das empresas Japonesas (em especial a Toyota) estarem a registar um crescimento exponencial. Desse estudo resultou uma síntese de catorze pontos, sendo que sete deles diziam respeito ao “Respeito Pessoal”, e os outros sete “a eliminação do desperdício”. Dos catorze pontos, esse grupo concluiu que apenas sete eram os mais apropriados ao Ocidente e também eram os mais importantes para o conceito JIT.

Conforme o autor J.Hay (1998, página. 10), para além do Japão, ele foi também introduzido nos EUA na Indústria (AIAG-Automotive Industry Action Group), e mais tarde estendeu-se a indústria automóvel, este também, foi aplicado à Omark Industries (mais conhecida na atualidade como a marca OREGON), também foi aplicado este conceito à indústria Black&Decker (produtor de ferramentas) e a Hewlett Packard (conhecida pela marca de computadores HP), são exemplos de indústrias da América do Norte que implementaram o conceito JIT. Esta filosofia também fora adquirida pelo Canadá, Europa, América do Sul e Central.

Desde o surgimento do JIT, que se percebeu a importância do conceito para o sucesso das organizações. Dai que nas próximas páginas se desenvolva mais esta técnica.

### *7.1. Algumas definições sobre o JIT ( Just-In-Time)*

No desenvolver do estudo deste tema, surgiram várias definições, que embora escritas de forma diferente tem algo em comum, evidenciado a negrito nas definições apresentadas de seguida:

- 1) Por Lúcia Filomena de Almeida Guimarães e Orandi Mina Falsarella (2008), diz-nos que o “JIT é a metodologia que busca o atendimento das necessidades dos **clientes no menor prazo possível**, garantindo qualidade e trabalhando com o **mínimo de estoque**. Pode ser descrito como sendo uma metodologia que está constantemente buscando a integração da organização, através do processo mais simples para permitir que o **processo de mudança**, direcionado pelas necessidades da sociedade, seja atendido com maior rapidez e **sem desperdício**; Esta metodologia procura **eliminar qualquer tipo de desperdício** dentro de uma indústria, garantindo, assim, a competitividade”.
- 2) Paulo Ghinato, Apesar da discordância de que o JIT não é uma ciência, ou filosofia, visto que este conceito não resulta de leis ou teorias para a sua aplicação, este define o JIT como “ uma técnica que se utiliza de várias normas e regras para **modificar o ambiente produtivo**, isto é, uma técnica de gerenciamento, podendo ser aplicada na área de produção como em outras áreas da empresa... o JIT tenta aproximar ao Sistema Toyota de Produção, **aumentando os lucros, através da completa eliminação de perdas** ) ”.
- 3) Madson Denes (2008) Diz-nos que o JIT “ é produzir e **entregar os produtos mesmo a tempo** (just in time) de serem vendidos. Peças **mesmo a tempo** de serem montadas e materiais mesmo a tempo de serem transformados em peças”.
- 4) Márcia, Danilo et al (2012), Definem o JIT como “ uma técnica de **gerenciamento de estoques**, de **controle dos problemas de produção** e dos procedimentos e da busca pela produção eficiente de mercadorias

de qualidade pelos gerentes e demais trabalhadores **utilizando-se o mínimo de estoques** (Hilton, 2008) ”.

- 5) Victor Sequeira Roldão (1993) Diz-nos que “ O JIT é fundamentalmente uma forma de **transformar uma produção descontínua numa produção contínua** (Edward Hay, 1988) ”.
- 6) Sequeira (1994, página. 95), afirma que o “ JIT é um complemento dos métodos de gestão da produção que visa **produzir em tempo útil e apenas as quantidades vendidas, com redução substancial do stock** de produtos acabados e do *stock* de produtos em vias de fabrico”.
- 7) C.K.Lysons (1990, página. 149), diz-nos que o JIT “ é uma filosofia de **gestão de stocks** cujo objetivo é manter só **a quantidade suficiente de materiais só no sítio certo** e só na **altura certa**, de modo a **fabricar só a quantidade certa** de determinado produto, “Lee White””.
- 8) Oishi (1997), Diz-nos que a utilização do JIT” Consiste na realização da **manutenção no momento ideal**, conduzindo ao **aumento da produtividade, qualidade, evitando atrasos** na entrega dos produtos”.

Como se pode constatar, os diversos autores chegam quase ao que se chama um consenso sobre a temática do JIT. Isto é todas afirmam que o surgimento do JIT remonta os japoneses, é uma técnica que ajuda a organização, evitando atrasos na produção, diminuição do tempo de reparações, diminuição do *stock*, entre outros. Todos concordam que é uma técnica cada vez mais usada, até porque como já dito em páginas anteriores, a inovação tecnológica é aquela que nos empurra para a evolução dos mecanismos no processo da industrialização. Por isso com esta inovação, à que acompanhar as técnicas de gestão, para termos uma posição de grande destaque no mercado. Quando refiro inovar falo tanto ao nível de uma empresa de produção como a uma organização comercial.

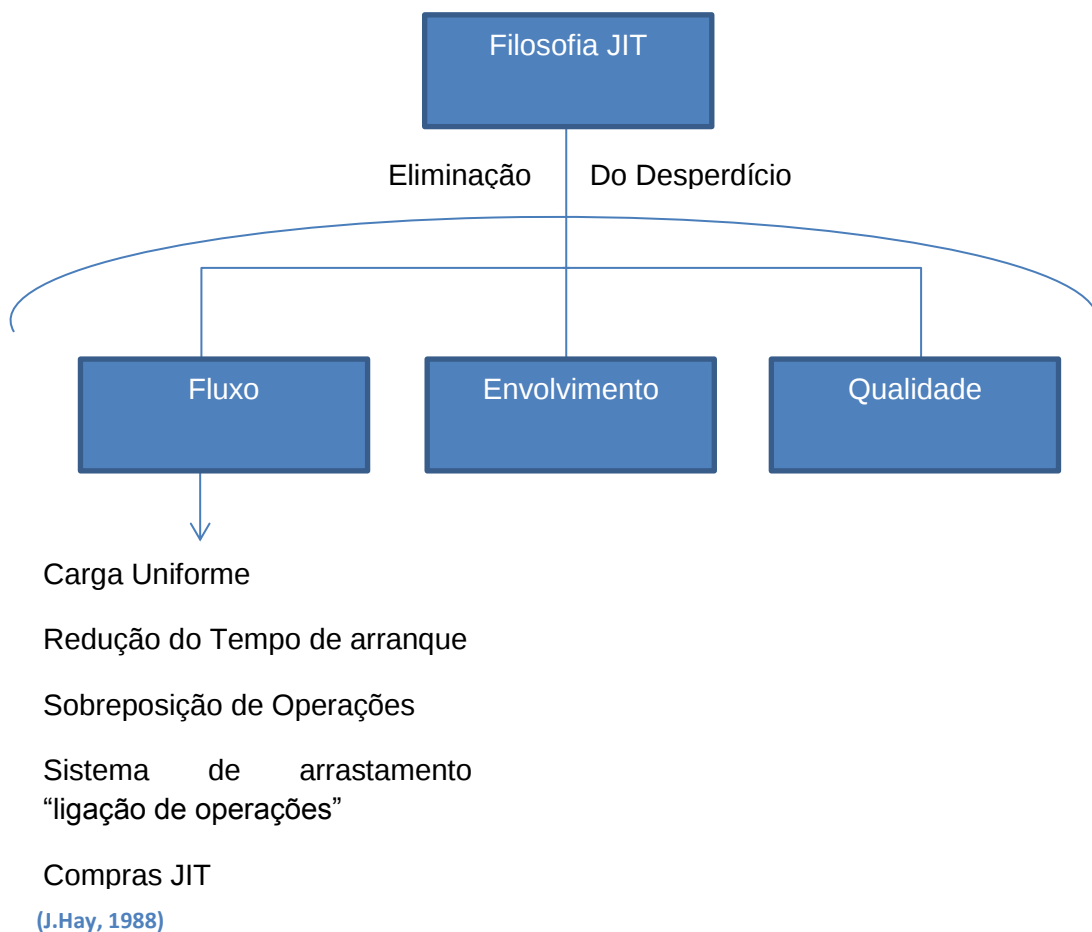
O objetivo primordial do Just-In-Time é produzir apenas os produtos necessários para a próxima fase, em quantidades certas e no momento exato. A meta final dos *stocks* é mesmo a sua eliminação, atingindo ao mesmo tempo um nível de qualidade substancial, permitindo reduzir a demora de resposta ao mercado. O JIT é sinónimo de

eliminação de desperdícios (como o excesso de material, de mão de obra, de máquinas e ferramentas necessárias para a produção). Para a eliminação dos mesmos, é necessário seguir três componentes básicas, conforme o livro J.Hay (1988, página. 10):

- 1) Estabelecimento de equilíbrio, isto é, a sincronização e fluxo do processo de produção;
- 2) Qualidade, ou seja, a ideia de fazer bem a primeira;
- 3) Envolvimento dos trabalhadores, desde a base à direção, tendo como função de eliminar os desperdícios e na resolução dos problemas deles derivados. Para as empresas resolverem os problemas que ocorrem no processo de transformação, sendo eles pequenos ou grandes, a resolução dos mesmos implica o envolvimento dos trabalhadores.

Resumidamente, o Just-In-Time segue um esquema de fácil compreensão, O esquema identifica, o “coração” do Just-In-Time, assim e conforme o autor J.Hay (1998, pág. 17), os sete elementos do JIT, são os seguintes:

### 3 - Os sete elementos do JIT



No primeiro patamar está filosofia necessária à aplicação do JIT, ou seja, um modo próprio de pensar, no nível imediatamente inferior estão a qualidade, o envolvimento e o fluxo. Dentro do fluxo estão três elementos direcionados a engenharia de Produção, respetivamente, a distribuição da carga de trabalho; sobreposição de operações e tempo mínimo de arranque. O sexto diz respeito ao processo interno, ou seja, o tipo de controlo: sistema de arrastamento (Kanban) ou de operações de ligação. Sendo que o último ponto é externo, isto é, refere-se as compras Just-In-Time.

Como já mencionado, a ocidentalização do JIT levou a uma diminuição dos elementos iniciais, de catorze elementos para sete. Assim como já se disse, no topo encontra-se a filosofia JIT, e na base os outros seis elementos, que são entendidos como técnicas, usadas para uma aproximação da eliminação total dos desperdícios.

Entende-se, neste caso, que a qualidade não necessita do JIT, mas é este que precisa dela. Os elementos restantes como, a uniformidade de carga, sobreposição de operações, redução de arranque, compras e sistemas de arrastamento, como já dito, são técnicas.

### *7.2. O sistema Produtivo baseado no Just-In-Time*

Num sistema produtivo, a preocupação essencial é a eliminação das movimentações desnecessárias dos produtos, bem como o controlo das atividades efetuado no chão da empresa (*Shopfloor*), como por exemplo as inspeções (análise dos produtos fabricados) de qualidade e pessoas com o cargo do controlo dos processos.

Na implementação desta filosofia, os desperdícios verificados nas compras, produção, distribuição e administração são considerados como o fator crítico de despesa para a organização. Surgindo, deste modo, o conceito mínimo de recursos.

Este conceito está direcionado, para a utilização de apenas um fornecedor por produto (os fornecedores conforme o artigo de Victor Sequeira Roldão, “funcionam integrados com o sistema, é-lhes pedido que façam entregas frequentes e com qualidade – são sócios, não são adversários. Uma ligação de longo prazo é necessária, sendo as negociações de preço baseadas nos custos no stock de segurança nulo, tempos de paragens reduzidos e ocupação de postos de trabalho considerados descartáveis”.

Nas organizações, mesmo hoje em dia, não existe esta filosofia nem as técnicas que a suportam, visto que, para elas, a eficiência de produção é sinónimo de produção rápida. Esta forma de estar, está, de certo modo, errada, ou seja, ao produzir-se rápido provavelmente poderá haver a utilização de recursos em excesso, ou seja, não se eliminam os desperdícios que nos poderiam levar à diminuição de custos. Se produzirem em quantidades exatas, no momento certo, eliminando cada vez mais os desperdícios, elas terão o benefício daí derivado.

Se o importante é a eliminação do desperdício, então, para se conseguir esse objetivo, deverá tomar-se em atenção o fluxo contínuo de produção e a qualidade.

#### **7.2.1. A IMPORTÂNCIA DO FLUXO CONTÍNUO DE PRODUÇÃO E DA QUALIDADE**

Quando se fala do fluxo contínuo está-se a frisar o conceito de Henry Ford, que se resumia ao seguinte: num processo de fabricação, com três operações, a A, a B e a C, o produto passa da operação B para a C, mesmo no momento em que esta operação necessitar dele, caso o produto não precise da operação B, então esta operação (a B) para, de forma a não produzir produtos desnecessários.

É certo que a utilização desse método, não é sinónimo, da perfeição, mas ajuda a evitar a constituição de matérias consideradas como desperdício. O conceito pelo livro J.Hay (1988, Página 25), está muito próximo do conceito JIT, visto que, o manual de fabricação da Toyota, enquadrou o conceito de Henry Ford. O que flui nestes conceitos, tanto o de Henry Ford como o do JIT, é que uma linha de montagem de uma organização, desde que tenha **equilíbrio, fluxo e sincronização**, tem a mínima ou nenhuma probabilidade de criar desperdício, ou seja, os produtos não são alvos de contagem entre operações, não existem produtos em armazém, entre outros. Assim e conforme o livro J.Hay (1988, página. 19), o JIT “ é uma coleção de ideias antigas e técnicas novas usadas em combinação, a fim de estabelecer o balanço, sincronização e fluxo nas áreas do processo produtivo”.

Para uma melhor compreensão dos termos descritos anteriormente, ou seja, da qualidade, do equilíbrio e sincronização, será dado um breve exemplo, explicando-se o porque da importância destes três elementos.

No que respeita ao equilíbrio e sincronização, imaginemos o aceleração de uma parte da linha de produção. Para além de aumentar monetariamente os custos de fabrico, irá romper o equilíbrio, sincronização e fluxo dessa linha.

Relativamente à qualidade, esta é importante, visto que é entendida, como o fazer bem à primeira, em todas as secções de qualquer organização. Ao fazer bem um produto à primeira, irá reduzir custos, tais como, o de reprocessamento de produtos, o da inspeção dos produtos, entre outros.

### **7.2.2. VANTAGENS DO FLUXO CONTÍNUO DE PRODUÇÃO**

As vantagens do fluxo contínuo de produção, conforme o artigo Lúcia Filomena e Orandi Mina (2008), são os seguintes:

- Redução contínua dos níveis de **stock**
- Redução da necessidade de investigar e resolver os problemas que ficam encobertos
- Força os problemas de produção e **qualidade** a virem à tona para serem solucionados;
- Redução ao mínimo dos tempos de preparação de máquinas
- Redução dos tamanhos de lotes flexibilidade de resposta do sistema pela redução dos tempos envolvidos no processo.

Como se pode denotar no texto mencionado anteriormente, algumas palavras estão marcadas a negrito, mais propriamente a palavra *stock* e qualidade. Este realce deve-se à importância que têm numa organização. Assim, quando se fala em *stock* fala-se de existências, isto é, o problema que o JIT tenta colmatar com a sua aplicação. Conforme diversos autores defendem, a eliminação dos *stocks* protege a saúde económica da organização. É certo que a existência de *stocks* numa organização implica custos e às vezes custos elevados, mas será que são estas despesas a origem de alguns dos problemas financeiros das empresas?

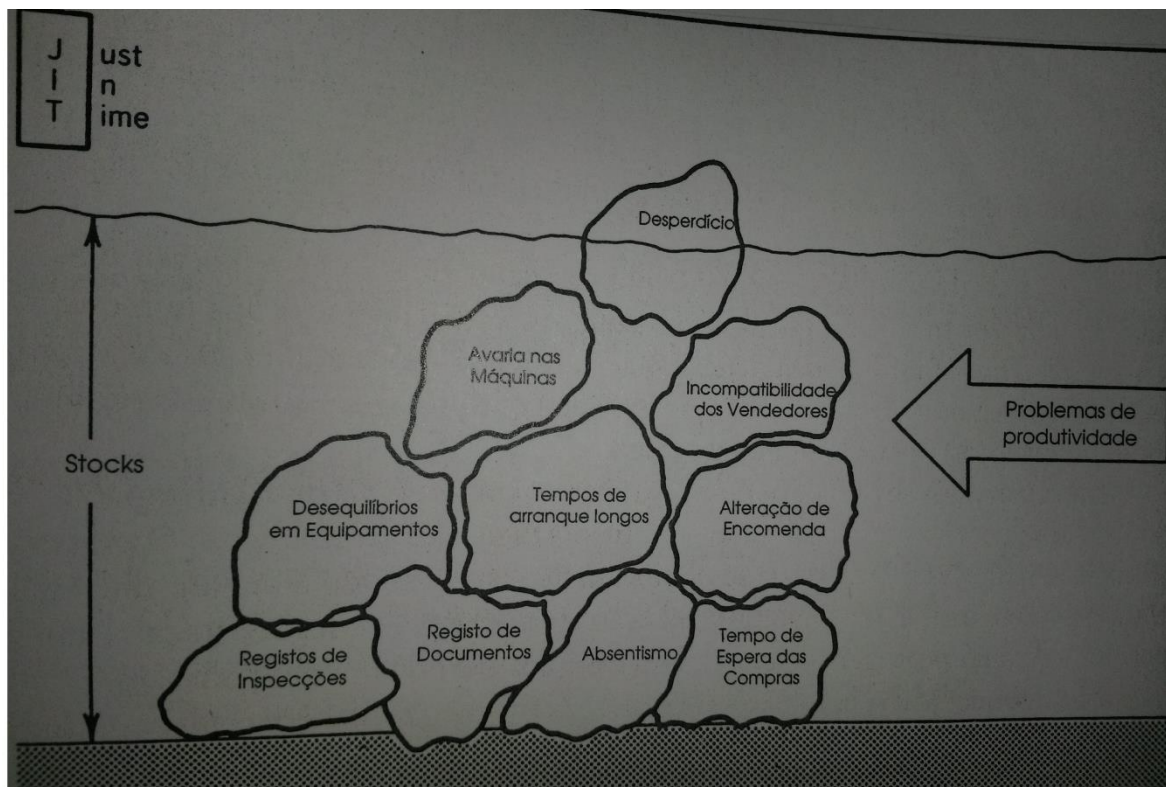
Conforme o livro J.Hay (1988, páginas. 29 e 30), diz-nos que o JIT tem como objetivo reduzir o custo real do produto, mas também a redução dos *stocks*, não o fazendo, no entanto, de forma desproporcional. Isto é, é necessário que a aplicação do JIT seja no seu todo do processo produtivo, para não haver desperdícios que levarão ao aumento do custo do produto. Os *stocks*, segundo o autor, em muitas organizações, são a almofada dos clientes e de alguns problemas da organização.

Para uma melhor compreensão e recorrendo a uma linguagem metafórica dada pela expressão “ rochas e água”, este autor mencionado, diz-nos que os utilizadores do

JIT, mencionam estas palavras como sinónimos de problemas e de *stocks*, respetivamente, isto é, as rochas são os problemas e a água os *stocks*, sendo estes últimos utilizados para cobrir os problemas da empresa.

Se tomarmos, como exemplo, uma máquina, que durante um dia de produção, costuma avariar duas a três vezes, obrigando a uma paragem de dez minutos por cada avaria. Esta máquina, em termos físicos e de produção, é um estorvo. Mas, se a política da organização for de promover um *stock* intermédio, para precaver estas avarias, e outras idênticas, o resultado é um aglomerar de inventários, que camuflam o problema existente das avarias constantes. Atitudes análogas dentro de uma organização podem esconder muitos mais problemas, só solucionados se a organização lhe der prioridade de resolução, em vez de acumular inventários desnecessários.

#### 4 - Objetivos do JIT



(J.Hay, 1988)

### 7.3. Qualidade

Relativamente à qualidade, esta é bastante relevante para uma boa implementação do JIT, visto que, como já dito anteriormente a qualidade torna o JIT possível. Imaginemos duas organizações, que produzem o mesmo tipo de material, só que a empresa A produz peças em serie e controla a qualidade no final e a B produz peça-a-peça, efetuando um controlo de qualidade em todos os postos de trabalhos, feito pelo próprio operador. Qual destas empresas é que segue com o conceito de JIT?

Claramente é a empresa B, visto que teremos perfeição de peças, zero defeitos, e as peças não serão alvo de modificação depois de terminadas, porque correspondem aos padrões de qualidade requeridos.

Produzir com qualidade significa a eliminação de existências em *stock*. Enquanto que na empresa A, primeiro era necessário separar as peças umas das outras, e escolher quais as boas e quais as defeituosas, considerando os requisitos do gosto do cliente. Na B, o JIT levou-a a preocupar-se à priori com a qualidade, prevenindo falhas ao longo do processo

Para uma implementação eficaz da qualidade, é necessário o cumprimento de três etapas, conforme o livro J.Hay (1988, páginas. 102 a 105), assim:

#### 1) Definição de necessidades

A qualidade normalmente é percebida como o atingir da “perfeição de um produto”, mas esta ideia está errada, conforme o autor supra indicado, uma organização deverá perceber que a qualidade de um produto deve ser vista como a satisfação das especificações dos seus clientes. Existem dois tipos de clientes na organização, e cada um com um tipo diferente de exigências, temos os clientes externos (consumidores externos), são aqueles que adquirem o bem ou serviço da organização e os consumidores internos que estão dentro do processo. A qualidade total não é só a qualidade do produto que o cliente externo adquire, mas também é a soma da qualidade de todas as atividades do processo. Assegurando, desta forma, que o produto enviado se encontra em boas condições, ou seja, havendo uma harmonia entre os empregados, clientes e fornecedores.

## 2) Controlar o Processo

Esta etapa tal como o próprio título indica é o conjunto de operações necessárias para a prevenção de falhas durante o processo. O controlo consegue-se com, primeiro, o envolvimento do operador e, segundo, com a resolução imediata de problemas. Começa-se com a pesquisa, ou seja, a obtenção de dados, com o objetivo de conseguir determinar a “importância do problema”. Aqui, o operador tem como função de inspetor, de forma a encontrar possíveis problemas.

Conforme o mesmo autor, existem duas formas para resolver os problemas:

- a. Adequada- “Utilizar os meios de diagnósticos necessários para encontrar as causas e as raízes do problema, para que se chegue ao final da resolução de qualquer problema e pensar na seguinte questão:” O que fazer para que o problema nunca mais surja?
- b. Não Adequada- A forma mais errada de resolver um problema é através da estratégia do “canhão”, ou seja, fazer com que o problema seja “enterrado”.

## 3) Manter o Processo sob controlo

O operador passa do envolvimento ao controlo do processo. O controlo pelo operador passa por estas três fases enumeradas, assim: “o primeiro é a definição das necessidades. O segundo consiste em mecanismos de “Feedback” como por exemplo os mapas de controlo do processo. O terceiro é a capacidade para exercer ações corretivas, tanto no que respeita a meios como à formação”.

Para além destes fatores da qualidade que ajudam o JIT e deste fornecer dicas importantes para a qualidade, como a diminuição das taxas de defeitos e o custo da não qualidade, paragem no processo, redução nas avarias dos equipamentos, entre outros. Existe outro método de ajuda na eliminação de *stocks* que será descrito a seguir, o sistema “Kanban”.

## 8. Sistema “Kanban”

---

Resumidamente o sistema “Kanban” significa “anotação visível”, ou seja, também considerada como um cartão.

Conforme o artigo Lúcia Filomena e Orandi Mina (2008), “os cartões são utilizados para autorizar a produção ou transporte de certa quantidade de itens. O “Kanban” contém informações sobre o tipo e a quantidade de itens, a operação (produção ou transporte) que está autorizando e o local onde o item é armazenado... Estes cartões contêm informações, tais como: nome e número do item; quantidade de itens; estágio anterior e estágio posterior”.

Como se pode observar, é uma técnica, que ajuda a **implementação do JIT**, ajuda a produção de uma organização de modo como já dito muitas vezes neste relatório, a alcançar a redução dos custos, minimizando até zero os desperdícios.

Constatando no desenvolver desta temática do JIT, repara-se que até agora, foi apresentado técnicas de aplicação, algumas vantagens do JIT, técnicas de ajuda ao JIT. Mas será que existe alguma sequência lógica, para a implementação do JIT, nas organizações.

### *8.1. Regras para a Implementação do JIT com sucesso*

A técnica Just-In-Time, não assume uma sequência lógica da aplicação do mesmo, existem sim, regras que ajudam a uma organização ter uma produção de excelência (Hay, 1988; Lysons, 1990; Denes, 2008; Borges et al., 2012) e Victor Sequeira. As regras encontradas na literatura consultada, comuns aos vários autores são as seguintes:

## 6 - Regras para uma produção de excelência

| Regras                                    | Detalhe                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compromisso da gestão de topo</b>      | Empenhamento da gestão de topo para envolver todas as áreas da organização nas mudanças de atitude, designadamente no desenvolvimento de uma mentalidade global voltada para a resolução de problemas.                                                                      |
| <b>Medidas de avaliação de desempenho</b> | A forma de avaliar o desempenho dos diversos sectores deve ser modificada para ser clara, objetiva e voltada para incentivar o comportamento de todos os funcionários de forma coerente com os critérios competitivos da empresa e com os princípios da Filosofia do JIT    |
| <b>Estrutura organizacional</b>           | A estrutura organizacional deve ser repensada, visto que pode haver departamentos responsáveis em demasia, ou seja, em vez de serem três ou quatro departamentos a gerir a produção, com a filosofia JIT, a responsabilidade recai apenas sobre o Departamento de Produção. |
| <b>Organização de trabalho</b>            | A organização no trabalho ajuda a favorecer a flexibilidade dos trabalhadores e comunicar de forma fácil entre os diversos sectores produtivos.                                                                                                                             |
| <b>Conhecimento dos processos</b>         | Elaboração de fluxogramas, de forma a que todos tenham conhecimento do processo produtivo, tanto a área de produção, de projeto, de administração, tendo como objetivo a eliminação das atividades que sejam consideradas desperdícios                                      |
| <b>Implementação da técnica “Kanban”</b>  | Aplicação de cartões que possibilitem a eliminação de forma gradual as existências em stock.                                                                                                                                                                                |

Hay; Lyons; Denes; Borges et al e Victor Sequeira

Estas são regras principais que a organização deverá ter em conta para adotar um sistema Just-In-Time. No entanto, antes de o implementar deverá fazer um “test-drive” de forma a saber como irá funcionar neste ambiente, analisando, nomeadamente, de que forma poderá encaixar estas novas técnicas na estratégia da empresa. Ao realizar este estudo dentro da organização, os responsáveis deverão fazer uma pesquisa sobre as modificações que terão de ser efetuadas, dentro da organização (organização da produção, o fluxo dos materiais, os processos de compra, eliminação de desperdícios, entre outros), na mentalidade dos colaboradores (estudo de incentivos e recompensas necessários) e no mercado (entregas mais rápidas, melhor serviço ao cliente, maior variedade de produtos, preços reduzidos, alta qualidade).

Depois de efetuada a análise descrita anteriormente, transita-se para a fase de elaborar a estrutura, isto é, conjuntos de pessoas, que são agrupadas com responsabilidades próprias J.Hay (1988, páginas. 139 a 146), tais como, por exemplo uma comissão de Gestão, encarregue de garantir um início eficaz, isto é, que o processo comece depois de delineadas ações incluídas em programas estabelecidos, e de facilitar que as metas sejam atingidas, designadamente através da iniciativa e influência sobre os outros colaboradores; Grupos de trabalho, têm como objetivo a implementação dos

projetos JIT e Chefias intermédias, estas devem interagir com os grupos de trabalho, como se deles fizessem parte, e com o grupo da comissão de gestão.

Após a definição dos grupos de trabalho há que passar à prática, isto é, colocar em Ação a filosofia e as técnicas do JIT, com a ajuda dos administradores, a comissão de gestão e os restantes grupos.

Resumidamente, a implementação do JIT traz boas notícias para as organizações conseguirem descer as suas despesas e aumentar ao mesmo tempo o seu lucro. O JIT proporciona, conforme Victor Sequeira Roldão, revista portuguesa de Gestão, “ uma redução de defeitos de fabrico (zero defeitos), redução de avaria das Máquinas (zero avarias), redução dos tempos de Preparação (zero Tempo de Preparação), redução da dimensão dos lotes (zero Lotes), redução da movimentação (zero movimentação), redução das filas de espera (zero fila de espera), redução das ruturas de stock (zero ruturas) e redução do ciclo de obtenção do Produto (zero ciclo de Obtenção), Victor Sequeira Roldão.

Apesar de já se ter versado anteriormente sobre algumas das vantagens desta filosofia e técnicas de apoio às organizações, no ponto seguinte vamos aborda-las novamente para efetuar uma comparação com as desvantagens.

## *8.2. Vantagens e Desvantagens do JIT*

De forma a sistematizar as vantagens do JIT apontadas no decorrer do desenvolvimento desta temática e baseando-nos em Borges et al (2012) e C.K.Lysons (1990, pág. 151), vantagens do JIT são os seguintes:

- Redução dos custos dos materiais;
- Eficiência administrativa, ou seja, menor número de fornecedores, ordens de encomenda;
- Redução das necessidades de capital por via da redução dos *stocks* dos materiais comprados;
- Redução dos custos de *setup*;
- Redução dos *lead-times*;
- Melhora do nível de qualidade dos materiais;
- Redução do número de reclamações feitas pelos trabalhadores e clientes;
- Redução dos níveis hierárquicos;
- Redução da amplitude de supervisão;

O JIT, como qualquer outra filosofia ou técnica, não tem só vantagens e de acordo com Borges et al (2012), tem as seguintes desvantagens:

- Falta da colaboração dos fornecedores, devido ao não cumprimento dos prazos de entrega.
- Falta de vontade dos colaboradores da organização, isto é, resistência à polivalência.
- Percepção da Gestão de Topo que o JIT tende a transferir o poder de controlo para os trabalhadores
- Falta de um programa preciso de previsão de vendas, para proporcionar a entrega atempada aos clientes
- Corte na mão-de-obra da própria produção através da multifuncionalidade dos empregados.

As desvantagens apontadas, a não ser a última, não são verdadeiras desvantagens, mas dificuldades de implementação. Se a Gestão de Topo não entender bem a filosofia e as técnicas, ela não é colaborante, nem ativa, na sua implementação. E como está comprovado por diversos estudos a falta de comprometimento da mesma inviabiliza a aplicação correta das técnicas e a presença do espírito necessário para as levar a cabo. Hoje em dia, os fornecedores estão mais colaborantes, até porque a concorrência é muita e é fácil mudar de fornecedor, pelo que não será uma desvantagem que se não ultrapasse. Com o mercado de trabalho a escassear, a resistência à polivalência é cada vez menor, quer por medo de perder o emprego, quer por uma mudança de mentalidade que foi ocorrendo ao longo do tempo. Por outro lado, o uso de previsões, incluindo as de venda, é cada vez mais usual na gestão corrente das empresas, por isso tudo nos leva a crer que as vantagens apresentadas serão fáceis de obter, se a implementação for feita de forma cuidada e seguir as regras já apontas anteriormente.

Depois de ter apresentado teoricamente vários conceitos, filosofias e técnicas usadas no aprovisionamento em geral, irei, no ponto seguinte, retratar especificamente, um processo de compra, efetuado pelo aprovisionamento. Esta secção foi onde decorreu o estágio, pelo que irá demonstrar simultaneamente as tarefas que envolveram a maior parte do meu trabalho durante a minha permanência na Câmara Municipal de Soure. Fá-lo-ei para dois casos, nas obras de pequenas construções e as obras de grande construção, não só por ser importante, mas também, porque responde ao sentimento de curiosidade em saber qual a diferença entre dois tipos de obras, isto é, como são tratadas as obras de pequenas construções e as obras de grande construção.

## 9. Aplicação Prática de dois Processos diferentes

---

O capítulo anterior versou sobre o aprovisionamento e as suas funções, bem como as técnicas e filosofia que o poderiam tornar mais eficiente e eficaz. Neste capítulo o objetivo é demonstrar o que realmente faz, em termos práticos, uma secção de Aprovisionamento de uma autarquia.

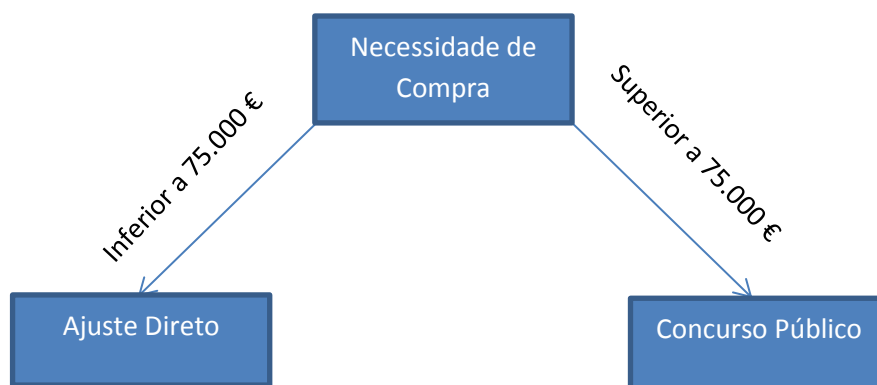
Estes dois exemplos que estão infra representados, são de mera curiosidade, isto é, sempre tive a curiosidade de saber, se existem limites num processo de compra de um determinado produto, ou seja, se a secção de aprovisionamento, poderia aprovar todos os pedidos vindos das restantes secções? A resposta a esta questão é um simples não.

Tanto no exemplo de aquisição de um bem móvel, como na realização de obras públicas, estes têm de ser alvo de uma vistoria, de forma a analisar se estes são alvo de um processo simples (Ajuste Direto) ou um processo um pouco mais complexo (Concurso público).

Os contratos de locação ou aquisição de bens móveis e de aquisição de serviços, na administração pública e também as autarquias, estão regulados pelo Decreto-Lei (DL) nº 18/2008

A secção de Aprovisionamento inicia o processo de compra de acordo com o preceituado no DL nº 18/2008 e segue procedimentos diferentes consoante os limites monetários estabelecidos para as aquisições. Por isso é de extrema importância saber quais são os limites.

Conforme o Decreto-Lei n.º 18/2008, Diário da República, 1ª série – N.º 20 de Janeiro de 2008, na aquisição de bens móveis, de serviços ou de locação financeira (Artigo 20.º N.º1) diz-nos que:



4 - Limites de valores de Compras

Como se pode observar, no caso da aquisição de matérias ou locações ou de aquisição de serviços, a Câmara Municipal de Soure ou outra câmara qualquer poderá realizar o procedimento de Ajuste Direto. Neste caso, o valor da aquisição não ultrapassar os 75.000€, o Município tem a liberdade de escolher os seus fornecedores, porque faz um convite dirigido a quem pretende. Se esse valor ultrapassar os 75.000€, a proposta de aquisição será alvo de publicação no diário da República e terá de se escolher um dos fornecedores proponentes.

Entende-se por Ajuste Direto, um procedimento contratual, entre a Câmara e a entidade, onde o adjudicante (a Câmara) apresenta a sua proposta a uma ou várias entidades à sua escolha.

No primeiro caso, é o processo de aquisição mais simples, ou seja, recorrendo ao Ajuste Direto. O outro processo que irei apresentar será um contrato de empreitada de Obras Públicas, sendo esse um processo mais complexo do que este que irei apresentar nas páginas seguintes.

### *9.1. Aplicação do Processo por Ajuste Direto*

Neste procedimento, irei ilustrar como funciona a secção de aprovisionamento da Câmara Municipal de Soure, no caso de pretender adquirir um equipamento administrativo. O processo envolve três fases principais:

1. Fase da Notificação: Como o próprio nome indica, esta fase começa pela notificação da necessidade de compra, oriunda de qualquer secção ou departamento pertencente à organização. Vamos supor que é a Secção A que pretende adquirir esse equipamento, então ela terá de enviar uma requisição (Anexo 50), devidamente preenchida com a indicação da necessidade do equipamento, à secção de Aprovisionamento.

2. Fase da Encomenda: Ao receber a requisição da Secção A, o responsável do aprovisionamento, terá que verificar o documento de forma, a identificar, se existe alguma anomalia no preenchimento do mesmo. O responsável do Aprovisionamento terá que analisar igualmente se este tipo de artigo foi alvo de aquisição recente, isto porque pode ter vantagens adquirir ao mesmo fornecedor. Já foi referido anteriormente, neste relatório, que a aquisição de um bem a um fornecedor habitual poderá trazer vantagens à organização, como por exemplo um desconto na encomenda. Sendo este artigo alvo de várias aquisições, então poderá ser efetuada a ordem de repetição.

Caso esta encomenda não seja *standard* (usual), ou o artigo nunca tenha sido encomendado ou até mesmo porque se pretende mudar de fornecedor, ter-se-á que efetuar alguns passos adicionais, tais como:

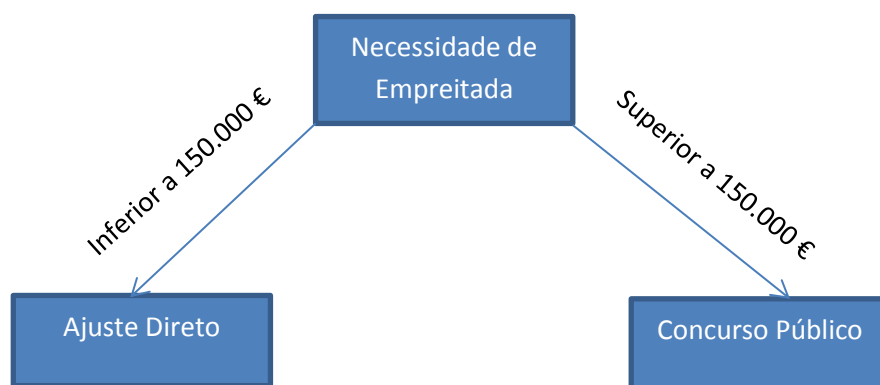
1. Envio de inquéritos a potenciais fornecedores, acompanhados da documentação necessária. Pode-se também enviar ao fornecedor modelos e desenhos dos artigos desejados ou outros elementos que permitam ao fornecedor saber exatamente o que se pretende. Estes elementos podem facilitar o negócio, pois o fornecedor esclarecido poderá mandar de forma mais célere os preços por ele praticados.
  2. Após o envio do pedido, os fornecedores darão respostas com indicação dos preços praticados. Cabendo depois, à secção de Aprovisionamento, efetuar uma análise de forma cuidada, no que respeita a comparação de preços, qualidade, prazos de entrega, custo adicionais, apresentados pelos vários fornecedores.
  3. Caso seja efetuada a negociação com o fornecedor, será emitida uma requisição com o pedido do equipamento, sendo que, o Aprovisionamento ficará com duas cópias deste pedido, uma delas é arquivada numericamente e outra por ordem alfabética.
  4. E por fim, o vendedor deverá enviar um aviso de receção da encomenda.
- 3) Fase Pós-Encomenda: Neste ponto, a secção do Aprovisionamento, terá de estar atenta à encomenda, isto é, acompanha-la, para que as datas de entrega sejam cumpridas, ou caso, constate atrasos, pressione o fornecedor para acelerar o processo de entrega.

- 1.** Os fornecedores, normalmente, emitem um aviso de envio da encomenda, com o objetivo de informar que os artigos foram enviados. Havendo assim um maior controlo no processo.
- 2.** Na chegada da encomenda, os artigos são analisados pela Câmara, de modo a verificar a qualidade e quantidade. Caso a encomenda satisfaça os requisitos, será emitida uma nota de entrada dos artigos. Caso a encomenda não esteja de acordo com as especificações requeridas, será efetuada uma reclamação, junto do fornecedor.
- 3.** Posteriormente, o fornecedor enviará uma fatura com o valor dos bens entregues. Esta fatura será comparada com a ordem de compra. Sendo analisadas as flutuações dos preços. Se estiver tudo de acordo, a fatura será enviada para o departamento de Contabilidade, com vista posterior ao pagamento do equipamento.

Nota: Todas as requisições efetuadas, pelo que obrigatoriamente a da secção A e a posterior do Aprovisionamento, são alvo de assinatura do Presidente da Câmara, isto é, antes do envio da requisição o Presidente da Câmara Municipal de Soure terá que assinar para confirmar o pedido de encomenda.

Aquando da entrega da fatura, esta, como já dito, terá que ser analisada pela Secção de aprovisionamento, e será alvo também de assinatura pela pessoa que desencadeou este processo de compra, ou seja, o responsável pela secção A. De forma, a que se saiba, onde começou o processo, caso haja, algum conflito de informações dentro da Câmara.

O outro caso apresentado será uma empreitada no Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro. Esta obra foi considerada urgente, visto que, é uma obra para uma escola. É de referir que este processo sendo urgente não foge na sua totalidade a um processo normal de uma empreitada. Como no caso anterior, existe também limites de valores, de forma a identificar se o processo é por ajuste direto ou alvo de publicação no Diário da República. Os limites estão estabelecidos decreto-Lei n.º 18/2008, Diário da República, 1ª série – N.º 20 de Janeiro de 2008, na aquisição de bens móveis, de serviços ou de locação financeira (Artigo 19.º) diz-nos que:



#### 5 - Limites de Valores de Compras

Como esta aquisição é superior aos 150.000 €, irá ser alvo de publicação no Diário da República como nos indica o decreto-Lei n.º 18/2008, Diário da República, 1ª série – N.º 20 de Janeiro de 2008, Artigo 19.º.

Este procedimento já não está a cargo da secção de Aprovisionamento, mas, sim da secção de Obras. Este exemplo, embora não esteja relacionado com o estágio que realizei, despertou-me a curiosidade de análise e a vontade de partilhar a minha aprendizagem. Assim, começarei por indicar quais os passos mais importantes neste processo, sendo colocados em anexo os documentos referidos ao longo da explicação.

## **Programa de Concurso da Empreitada da Obra de Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro**

Demonstração de um pequeno exemplo, acompanhados dos seus anexos:

### **1. Programa de Concurso da empreitada da Obra do Centro escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro**

Primeiro, será apresentado o programa do concurso, em formato de papel. Nele são identificados vinte e dois pontos (anexos de 1 a 6). O documento desenvolve os pontos, ou seja, faz a delineação dos pontos importantes para o processo de aquisição da obra. Os pontos que considero mais importantes são os seguintes: Identificação do concurso; Entidade Adjudicante; Tipo de Procedimento; Prazo para a apresentação dos documentos de habilitação pelo adjudicatário; Valor da caução; Celebração do contrato.

### **2. Mapa orçamental**

Depois de delineados os pontos importantes, a Câmara Municipal de Soure, irá realizar um mapa orçamental, fundamental para se obter o valor base pelo qual a obra irá ser adjudicada. Os empreiteiros irão enviar propostas com valor inferior ou não. (Anexo 7 a 9).

### **3. Abertura do Procedimento**

Com todos os requisitos, subjacentes a esta empreitada, definidos, como por exemplo, a escolha procedimento prévio, formaliza-se o contrato. De seguida será efetuada a Abertura do Procedimento. Para o efeito é necessário realizar uma reunião da Câmara Municipal de Soure CMS onde é analisada e aprovada, ficando a deliberação exarada em ata. Neste momento (após a abertura do procedimento), o processo é analisado pelo Engenheiro e pela secção de Desenho. (Anexo 10 a 14).

### **4. Diário da República**

Depois de cumpridas as formalidades relatadas nos pontos anteriores, esta empreitada será alvo de Publicação no Diário da República. (Anexo 15).

## **5. Propostas**

Após a publicação no Diário da República Propostas, o concurso será disponibilizado numa plataforma eletrónica, para que todos os interessados tenham acesso a concorrerem a esta obra pública. Assim, nesta fase, serão recebidas propostas por parte dos fornecedores no site [www.vortalgov.pt](http://www.vortalgov.pt). (Anexo 16 ao 19).

## **6. Análise das Propostas**

As propostas recebidas dos interessados para a realização da empreitada serão analisadas e poderão ser aceites ou excluídas. Serão rejeitadas caso haja informalidades e aceitam-se aquelas que cumprirem os requisitos e as que apresentarem um preço mais baixo. (Anexo 20 ao 23).

## **7. Adjudicação**

Trata-se da cedência da obra ao empreiteiro escolhido, pedindo-lhe toda a documentação necessária de forma a saber se o seu “cadastro” está “limpo”, desde ao nível das finanças e segurança social, isto é: não deve nada, como em termos criminais.

Depois de efetuada a adjudicação, é realizada uma reunião de camara, para prestar contas sobre todo o processo, nomeadamente dar conhecimento de todos os aspetos acordados com a entidade que vai ser responsável pela realização da empreitada e das razões que levaram à não seleção das outras entidades concorrentes. (Anexo 24 ao 25).

## **8. Documentos de Habilitação**

Neste ponto será analisado em termos do orçamento da Câmara Municipal de Soure, mais propriamente as verbas disponíveis para este efeito. Sendo que este documento não ficará visível.

O empreiteiro terá de apresentar também uma caução que tem como objetivo a salvaguarda do cumprimento dos requisitos por ele aceites aquando da entrega da proposta e na adjudicação. Para além da caução, o empreiteiro terá que enviar os documentos relativos a sua atividade normal, ou seja, os comprovativos da sua situação tributária (Segurança Social e Finanças), comprovativo que não existe sanções, Alvará de Construção, entre outros.

### **9. Caução e Contrato**

Depois da entrega da caução, envia-se uma minuta do contrato à entidade responsável pela empreitada, dando-lhe cinco dias para eventuais reclamações. Findo esse prazo, será enviado a original do contrato. (Anexo 26 ao 30 e Anexo 32).

### **10. Auto de Consignação**

Este auto de consignação faz a entrega formal da obra e é mais um documento de prova do contrato, onde constam as assinaturas de ambas as partes. (Anexo 31).

### **11. Auto de Receção Provisória**

Este documento é feito quando a obra já está concluída, sendo precisa a inspeção do mesmo por parte da camara. (Anexo 33 ao 35).

### **12. IPSS**

A empresa que realiza a empreitada terá que realizar o Plano de Segurança e Saúde, antes da obra ser iniciada e após a obra. (Anexo 36).

### **13. Diversos**

Nesta empreitada, colocam-se os documentos relativos a prorrogação do prazo e os responsáveis do projeto. (Anexo 37 ao 44).

### **14. Empreitada**

Resumo da empreitada. (Anexo 45).

### **15. Autos de Medição (Faturas)**

Aqui é feito o controlo da Faturação corrente, ou seja, as faturas da organização responsável. (Anexo 46 ao 49).

# Conclusões

---

## *10.1. Considerações finais sobre a temática desenvolvida*

Existem técnicas de apoio à gestão, nomeadamente na área dos aprovisionamentos, que lhe permitem tomar decisões informadas, indo de encontro aos objetivos e estratégia da organização.

Tomando como exemplo a quantidade económica de encomenda, esta é uma técnica que ajuda, essencialmente, nas aquisições de materiais, permitindo ao mesmo tempo minimizar custos de armazenagem e custos de encomenda, que por norma, em termos unitários, evoluem em sentido contrário com a quantidade encomendada. Esta técnica, se usada, evita que se compre bens de forma não controlada, isto é, em exagero ou na quantidade menor do que aquela que nos permite otimizar a encomenda. Caso não se tome em atenção a esta técnica quer num caso, quer noutro, não serão minimizados os custos de armazenagem e de encomenda, o que poderá levar a organização a ter mais custos do que aqueles que teria se usasse essa técnica. E, as compras, como é desejável, deverão ser feitas de forma económica e estratégica, isto é, relacionando as necessidades da organização com a disponibilidade monetária da mesma.

Numa economia competitiva e dinâmica, como é a atual, surgem novas técnicas, subjacente a novas filosofias, como, por exemplo, o *Just in Time*. O JIT aproveita as relações de confiança e parceria das organizações com os seus fornecedores, estabelecidas no contexto atual, e sugere apenas a encomenda do necessário para o consumo imediato, eliminando os *stocks* nas organizações. É uma técnica que só funciona bem, se por um lado, os fornecedores forem de muita confiança, possuírem flexibilidade suficiente para responder a acréscimos e diminuições das encomendas ocorridas por flutuações da procura dos clientes, fizerem entregas atempadas dos bens encomendados e trabalharem em qualidade total, para não enviarem produtos defeituosos. Por outro lado, a organização tem de funcionar com, recursos humanos flexíveis, um fluxo produtivo que evite armazenamentos intermédios e movimentações necessárias de bens e pessoas e com recurso, por exemplo, ao Kanban para melhorar o seu funcionamento.

Estas duas técnicas supracitadas são úteis às organizações como foi explicado anteriormente aquando da sua explanação. Por isso, também, nas câmaras municipais, entende-se que são passíveis de utilização as duas. Assim, sugere-se, para

necessidades pontuais, o JIT e, para necessidades mais recorrentes, como por exemplo aquisição do papel para fotocópias, a Quantidade Económica de Encomenda.

Aplicando a QEE ao exemplo, é necessário estudar o consumo deste tipo de papel, para ver o máximo consumido e a evolução do consumo ao longo dos meses, calcular o custo de imobilização do capital investido, recorrendo-se ao custo de oportunidade, e considerar o tempo de entrega do fornecedor e de elaboração do processo de aquisição para definir o *stock* mínimo e de segurança desse artigo.

Apesar das técnicas descritas já terem alguns anos de existência, entendeu-se ser de aplicação atual, no que toca aos aprovisionamentos das organizações, visto que, as compras ainda representam uma percentagem elevada das transações económicas de organização. A concorrência acrescida dos últimos anos e as dificuldades económicas e financeiras leva-as a repensar o seu modo de atuação e faz pensar os seus gestores nestas temáticas como forma de minimizar custos.

### *10.2. Considerações finais sobre o estágio*

Olhando para trás, estes meses de estágio, como se costuma a dizer “passaram a voar”, principalmente pelo gosto do trabalho desenvolvido e pelas pessoas com as quais tive o gosto e privilégio de privar durante esse período.

Este estágio fez-me reconhecer que a vida empresarial, especialmente na esfera da administração pública, não é assim tão fácil. Na secção onde estagiei pude verificar isso mesmo, isto é, se quisermos comprar um bem, é necessário confirmar se existe rubrica orçamental que o compreenda, caso exista é preciso averiguar se ainda existe verba disponível. Depois disso pode-se começar o processo de acordo com o procedimento definido pelo Decreto-Lei n.º 116/84, de 6 de Abril, com a redação dada pela Lei n.º 44/85, de 13 de Setembro, Artigo 45.º

Tendo como exemplo uma aquisição simples:

1. Fase da Notificação: Como o próprio nome indica, esta fase começa pela notificação da necessidade de compra, por exemplo de uma secretária. Esta irá enviar uma requisição a secção de Aprovisionamento
2. Fase da Encomenda: Ao receber a requisição, o responsável do aprovisionamento terá que analisar todo o documento. Analisar se o artigo já foi alvo de compra ou não, visto que, a aquisição a um fornecedor habitual poderá trazer vantagens à organização, como por exemplo um

desconto de encomenda. Sendo este artigo alvo de várias aquisições, então poderá ser efetuada a ordem de repetição.

Caso esta encomenda não seja *standard* (usual), ou o artigo nunca tenha sido encomendado ou até mesmo porque se pretende mudar de fornecedor, ter-se-á que efetuar alguns passos adicionais, tais como:

- 1.** Envio de inquéritos a potenciais fornecedores, acompanhados da documentação necessária.
- 2.** Após o envio do pedido, os fornecedores darão respostas com indicação dos preços praticados. Cabendo depois, à secção de Aprovisionamento, efetuar uma análise de forma cuidada, no que respeita a comparação de preços, qualidade, prazos de entrega, custo adicionais, apresentados pelos vários fornecedores.
- 3.** Caso seja efetuada a negociação com o fornecedor, será emitida uma requisição com o pedido do equipamento, sendo que, o Aprovisionamento ficará com duas cópias deste pedido, uma delas é arquivada numericamente e outra por ordem alfabética.
- 4.** E por fim, o vendedor deverá enviar um aviso de receção da encomenda.

- 3) Fase Pós-Encomenda: Neste ponto, a secção do Aprovisionamento, terá de estar atenta à encomenda, isto é, acompanha-la, para que as datas de entrega sejam cumpridas, ou caso, constate atrasos, pressione o fornecedor para acelerar o processo de entrega.

Posteriormente, o fornecedor enviará uma fatura com o valor dos bens entregues. Esta fatura será comparada com a ordem de compra. Sendo analisadas as flutuações dos preços. Se estiver tudo de acordo, a fatura será enviada para o departamento de Contabilidade, com vista a posterior pagamento do equipamento.

Posto isto, este estágio deu-me a oportunidade de inserir no mundo mercado, mais propriamente na negociação de preços, no estabelecimento de relações com os

fornecedores, no aumento do conhecimento de diversas organizações disponíveis na zona e ensinou-me a trabalhar em equipa.

Assim, o estágio despertou-me o sentimento de responsabilidade e dedicação no trabalho, obrigando-me a distinguir a vida pessoal da vida laboral. Por outro lado, a elaboração do relatório foi de extrema importância, visto que, para além de me obrigar a refletir sobre o trabalho desenvolvido ainda me levou rever temáticas correlacionadas com ele.

## Bibliografia

### Artigos:

Alves, A., Lima, R., & Silva, S. (s.d.). Novas Formas de Organização do Trabalho. *Sistemas de Produção Orientados ao Produto - Integrando Células e Pessoas*, pp. 3-4.

Borges, D., Matias, M., Nascimento, S., & Colares, A. (10 e 11 de Maio de 2012). Os Efeitos do Just-In-Time sobre o desempenho Financeiro das Empresas. *Os efeitos do Just-In-Time sobre o desempenho Financeiro das Empresas*.

Denes, M. (26 de Março de 2008). O que é Just-In-Time. *O que é Just-In-Time*.

Oishi, M. (Julho de 1997). MJIT- Manutenção por Just in Time. *Manutenção Otimizante no tempo exato Baseado em Condições Operacionais*, pp. 75-83.

Russomano. (2000). Planeamento e Controle da Produção e a Gestão de Estpques- Um estudo de Caso em uma Metalúrgica Paraibana. p. 4.

Davis et al. (2001). *Planejamento e Controle e a Gestão de Estoques- um Estudo de Caso em uma Metalúrgica Paraibana*, p. 2.

Ghinato, P. (s.d.). Produção. *Sistema Toyota de Produção: Mais do Que Simplesmente Just-In-Time*.

Lúcia Filomena de Almeida Guimarães e Orandi Mina Falsarella. (Agosto de 2008). Uma análise da metologia Just-In-Time e do sistema Kanban de produção da ciência da informação. *Uma análise da metologia Just-In-Time e do sistema Kanban de produção da ciência da informação*, pp. 130-147.

Victor Sequeira Roldão. (s.d.). Revista Portuguesa de Gestão. *Programação da Produção e Gestão de Materiais*, pp. 29-37.

Livros :

Sequeira, J. M. (1994). *Gestão dos Aprovisionamentos*. IAPMEI- Instituto de Apoio às pequenas e Médias Empresas e ao Investimento. ISBN 972-9205-56-6

C.K.Lysons. (1990). *O aprovisionamento na empresa*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-1331-2

Conceição, A. D. (1942). *Soure- A terra Abençoada da Pátria*. Coimbra: Próprio do Autor.

J.Hay, E. (1988). *Just In Time - Implementação de novas estratégias de fabrico*. Monitor. ISBN 972-9413-09-6

Moya, E. M. (2007). *Negociación Y Estrategias de Aprovisionamento*. Madrid: FC Editorial. ISBN 84-96743-06-3

Braga, M. (1991). *Gestão do Aprovisionamento*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-1413-0

Soure, C. M. (2006). Carta Educativa do Concelho de Soure. *Carta Educativa do Concelho de Soure*. Soure, Coimbra, Portugal.

Zermati, P. (1990). *A gestão de Stocks*. Bordas: Editorial Presença. ISBN 972-23-1295-2

Website:

Escola Superior de Tecnologia. (s.d.). *Gestão de Stocks*. Obtido em 04 de Agosto de 2014, de ESTGV:  
<http://www.estgv.ipv.pt/PaginasPessoais/amario/Unidades%20Curriculares/Gest%C3%A3o%20da%20Produ%C3%A7%C3%A3o%20e%20Design%20de%20Novos%20Produtos/Textos%20apoio/Stocks.pdf>

*Gestão de stocks*. (s.d.). Obtido em 1 de Julho de 2014, de International Foreign Trade:  
<http://www.internationalforeigntrade.com/page.php?aid=523#.U-EykvldVrU>

*Gestão de Stocks WorkShop*. (s.d.). *Gestão de Stocks WorkShop*. Obtido em Agosto de 1 de 2014, de *Gestão de Stocks WorkShop*:  
[http://workshop.fpfsistemas.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=246&Itemid=270](http://workshop.fpfsistemas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=246&Itemid=270)

Solidariedade, M. d. (2002). *Aprovisionamento e Gestão de Stocks*. Obtido em 04 de Agosto de 2014, de  
<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=71137&img=925>:  
<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=71137&img=925>

Wilson. (2006). Obtido em 1 de Agosto de 2014, de  
<http://www.dei.isep.ipp.pt/~ana/CMAC/Gest%C3%A3o%20de%20stocks.pdf>

# Anexos

---



Câmara Municipal de Soure

## **PROGRAMA DE CONCURSO**

**DA**

## **EMPREITADA DA OBRA**

**DE**

## **CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO**

Programa de Concurso nos termos do Código dos Contratos Públicos (CCP)  
a) Rubrica

1



Câmara Municipal de Soure

## PROGRAMA DE CONCURSO

### 1 - Identificação do concurso:

- 1.1 - O processo do concurso para execução da empreitada de "CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO" encontra-se patente em SOURE, no DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO, do Município de Soure, sita na Praça do Município, 3130-218 Soure, onde pode ser examinado, durante as horas de expediente, desde a data do respectivo anúncio até ao dia e hora da entrega das propostas.
- 1.2 – Modo de apresentação das propostas – As propostas serão apresentadas via plataforma electrónica – [www.vortalgov.pt](http://www.vortalgov.pt).
- 1.3 - Fornecimento das peças do procedimento – As peças do procedimento são disponibilizadas na plataforma referida no ponto anterior.

### 2 - Entidade adjudicante

- 2.1 – A entidade adjudicante é o **Município de Soure**.

### 3 – Órgão que tomou a decisão de contratar

- 3.1 – **Deliberação da Câmara Municipal** tomada na reunião celebrada em 21-10-2010.

### 4 – Tipo de procedimento

- 4.1 – **Concurso público urgente** nos termos do n.º2 do Artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 72-A/2010 de 18 de Junho.

### 5 – Órgão competente para prestar esclarecimentos e rectificações das peças do procedimento

- 5.1 – Não aplicável.



Câmara Municipal de Soure

## **6 – Prazo para a apresentação dos documentos de habilitação pelo adjudicatário**

6.1 – O prazo para apresentação dos documentos de habilitação, previsto no Artigo 161º, é de **2 dias**, contados da notificação da decisão de adjudicação.

## **7 – Documentos que constituem a proposta**

7.1- a) Declaração do concorrente de aceitação do conteúdo do caderno de encargos, elaborada em conformidade com o modelo constante do anexo I ao Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro e assinada pelo concorrente ou representante que tenha poderes para o obrigar; Quando a proposta seja apresentada por um agrupamento concorrente, a declaração deve ser assinada pelo representante comum dos membros que o integram, caso em que devem ser juntos à declaração os instrumentos de mandato emitidos por cada uma dos seus membros ou, não existindo representante comum, deve ser assinada por todos os seus membros ou respectivos representantes.

b) Lista de preços unitários, de todas as espécies de trabalho previstas no projecto de execução;

c) Um plano de trabalhos, tal como definido no artigo 361.º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro;

d) Memória justificativa e descritiva do modo de execução da obra;

7.2 - Na indicação do preço deverá ser seguido o disposto no artigo 60.º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro;

7.3 - Todos os documentos que constituem a proposta são obrigatoriamente redigidos em língua portuguesa nos termos do n.º 1 do Artigo 58º do CCP.

7.4 - As propostas são apresentadas de acordo com artigo 62.º do CCP.



Câmara Municipal de Soure

**8– Propostas variantes**

8.1 – Não é admitida a apresentação de propostas variantes, conforme prevê o n.º 7 do Artigo 59.º do CCP.

**9 – Prazo para apresentação das propostas**

9.1 – As propostas serão entregues até às 12 horas do 4.º dia a contar da data de envio do anúncio para publicação em Diário da Republica.

**10 - Agrupamentos**

10.1 – Podem ser candidatos ou concorrentes agrupamentos de pessoas singulares ou colectivas, qualquer que seja a actividade por elas exercida, sem que entre as mesmas exista qualquer modalidade jurídica de associação.

10.2 – Os membros de um agrupamento candidato ou de um agrupamento concorrente não podem ser candidatos ou concorrentes no mesmo procedimento, nem integrar outro agrupamento candidato ou outro agrupamento concorrente.

10.3 – Todos os membros de um agrupamento concorrente são solidariamente responsáveis, perante a entidade adjudicante, pela manutenção da proposta.

10.4 - No caso de a adjudicação, todos os membros do agrupamento concorrente, e apenas estes, associar-se-ão, antes da celebração do contrato, na modalidade jurídica de consórcio externo.

**11 – Prazo da obrigação de manutenção das propostas**

11.1 – Nos termos do Artigo 159.º do CCP é fixado o prazo de 10 dias.

**12 – Critério de adjudicação**

12.1. O critério de apreciação das propostas será unicamente o preço mais baixo.



Câmara Municipal de Soure

**13 – Modo de prestação da caução**

13.1 – Qualquer dos previstos no Artigo 90º do CCP.

**14 – Valor da caução**

14.1 – O valor da caução é de 5% do preço contratual.

**15 – Possibilidade de adopção de um ajuste directo nos termos do disposto na alínea a) do n.º 1 do Artigo 25º ou na alínea a) do n.º 1 do Artigo 27º, do CCP**

15.1 – Não aplicável.

**16 – Documentos de habilitação**

16.1 – Declaração emitida conforme modelo constante do anexo II do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro;

16.2 – Documentos comprovativos de não se encontrar nas situações previstas nas alíneas b), d), e) e i) do Artigo 55º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro;

16.3 – O alvará de construção emitido pelo Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. deve conter as seguintes autorizações:

*A 1.ª Subcategoria da 1.ª categoria, da classe correspondente ao valor da proposta e*

*As 4.ª, 5.ª, 6.ª e 8.ª subcategorias da 1.ª categoria;*

*As 1.ª, 7.ª, 8.ª, 10.ª e 12.ª subcategorias da 4.ª categoria;*

*As 1.ª, 9.ª, 10.ª, 11.ª e 12.ª subcategorias da 5ª Categoria, todas da classe correspondente ao valor dos trabalhos a que dizem respeito.*

**17 – Preço base**

Programa de Concurso nos termos do Código dos Contratos Públicos (CCP)

a) Rubrica

5



Câmara Municipal de Soure

17.1 De acordo com o caderno de encargos o **preço base** é de 711.306,58 € (setecentos e onze mil, trezentos e seis euros e cinquenta e oito cêntimos), não incluindo o imposto sobre o valor acrescentado.

17.2 – Por referência ao preço base fixado no Caderno de Encargos, é considerado anormalmente baixo o preço total resultante de uma proposta que seja inferior àquele em 40% ou mais.

**18 – Adjudicações por lotes**

18.1 – Não aplicável.

**19 – Esclarecimentos sobre as propostas**

19.1 – Não aplicável.

**20 - Audiência prévia**

20.1 – Não aplicável.

**21 – Celebração do contrato**

21.1 – Será redigido o contrato a escrito nos termos da alínea d) do n.º 1 do Artigo 95.º do CCP.

**22 – Legislação aplicável**

22.1 – Em tudo o omissso no presente programa de concurso, observar-se-á o disposto no Código dos Contratos Públicos e restante legislação aplicável.

| CENTRO ESCOLAR DA GRANJA DO ULMEIRO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                         |                        |                    |        |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------|------------------------|--------------------|--------|
| MAPA ORÇAMENTAL                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                         |                        |                    |        |
| Código do Artigo                    | Designação dos Trabalhos                                                                                                                                                                                                                                                                                       | un. | Quantidades de trabalho | Preços Unitários ( € ) | IMPORTÂNCIAS ( € ) |        |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                         |                        | Parciais           | TOTAIS |
| 1                                   | <b>DEMOLIÇÕES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |                         |                        |                    |        |
| 1.1                                 | Execução dos trabalhos de demolição, conforme plantas de demolições (DES 20 a 22) e desenhos comparativos; incluindo trabalhos de escoragem e consolidação do envelope exterior se necessário e transporte do entulho a vazadouro autorizado.                                                                  | vg  | 1,00                    |                        | €                  | €      |
| 2                                   | <b>ESTRUTURA E FUNDAÇÕES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |                         |                        |                    |        |
| 2.1                                 | <b>MOVIMENTO DE TERRAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |                         |                        |                    |        |
| 2.1.1                               | Execução de escavação, em terreno de qualquer natureza, para abertura de fundações, por meios mecânicos, incluindo regularização e compactação do terreno, remoção e transporte de materiais sobranes para a zona de aterro e a vazadouro o excedente.                                                         | m³  | 162,30                  | €                      | €                  |        |
| 2.2                                 | <b>BETÕES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |     |                         |                        |                    |        |
| 2.2.1                               | Fornecimento e colocação de betão de limpeza de 280kg de cimento por m³ em base de elementos de fundação, espalhamento com penetração nos buracos inferiores, regularização das superfícies (e=0.10m).                                                                                                         | m²  | 65,40                   | €                      | €                  |        |
| 2.2.2                               | Fornecimento e colocação de betão armado C30/37-A400NR, em linteis de fundação - LF1, incluindo fornecimento e moldagem de armaduras, fornecimento e colocação de cofragens, descofragem, bombagem e vibração mecânica e pintura betuminosa do tipo INERTOL-F da SIKA ou equivalente.                          | m³  | 18,80                   | €                      | €                  |        |
| 2.2.3                               | Fornecimento e colocação de betão armado C30/37-A400NR, em sapatas de pilares, de paredes resistentes e muros, incluindo fornecimento e moldagem de armaduras, fornecimento e colocação de cofragens, descofragem, bombagem e vibração mecânica e pintura betuminosa do tipo INERTOL-F da SIKA ou equivalente. | m³  | 25,90                   | €                      | €                  |        |
| 2.2.4                               | Fornecimento e colocação de betão armado C30/37-A400NR, em estruturas diversas, incluindo fornecimento e moldagem de armaduras, fornecimento e colocação de cofragens conforme peças desenhadas, descofragem, vibração, etc.:                                                                                  |     |                         |                        |                    |        |
| 2.2.4.1                             | em pilares                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | m³  | 11,30                   | €                      | €                  |        |
| 2.2.4.2                             | em vigas                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | m³  | 16,08                   | €                      | €                  |        |
| 2.2.4.3                             | em muros                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | m³  | 8,65                    | €                      | €                  |        |
| 2.2.4.4                             | em lajes maciças                                                                                                                                                                                                                                                                                               | m³  | 11,20                   | €                      | €                  |        |
| 2.2.4.5                             | em muretes de platibandas                                                                                                                                                                                                                                                                                      | m³  | 28,80                   | €                      | €                  |        |
| 2.2.5                               | Fornecimento e assentamento de blocos de betão 50x20x25, em execução de parede na envolvente do edifício para caixa de pavimento térreo, incluindo argamassa de assentamento e enchimento, e todos os trabalhos para um perfeito acabamento.                                                                   | m²  | 67,00                   | €                      | €                  |        |

| CENTRO ESCOLAR DA GRANJA DO ULMEIRO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |                         |               |                  |        |   |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------|---------------|------------------|--------|---|
| MAPA ORÇAMENTAL                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |                         |               |                  |        |   |
| Código do Artigo                    | Designação dos Trabalhos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | un. | Preços                  |               | IMPORTÂNCIAS (€) |        |   |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     | Quantidades de trabalho | Unitários (€) | Parciais         | TOTAIS |   |
| 34.8.2.6                            | RCFB - Ø 450                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | un  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.8.3                              | Selagem Corta-Fogo de atravessamentos de condutas e tubos, conforme condições técnicas especiais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.9                                | <b>SISTEMA DE COMANDO E CONTROLO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |                         |               |                  |        |   |
| 34.9.1                              | Sistema de comando, controlo e monitorização centralizado completo sobretudo para as unidades de tratamento de, incluindo quadros de comando e controlo electrificados incluindo controladores programáveis, terminal central de supervisão, "software", fonte de alimentação ininterrupta (UPS), engenharia de programação e colocação em serviço, conforme condições técnicas especiais e Memória Descritiva e Justificativa: | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.9.2                              | Equipamento de Campo conforme condições técnicas especiais:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |                         |               |                  |        |   |
| 34.9.2.1                            | Sondas de temperatura de imersão:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | un  | 4,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.9.2.2                            | Sondas de temperatura de conduta:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | un  | 6,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.9.2.3                            | Sondas combinada de temperatura e humidade relativa exterior:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | un  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.9.2.4                            | Pressostatos diferenciais de ar:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | un  | 18,00                   | €             | €                |        |   |
| 34.9.2.5                            | Actuadores de registos:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | un  | 6,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.9.2.6                            | Contadores de energia térmica incluindo sondas e módulo de cálculo e transmissão de dados para as dimensões apresentadas no esquema de princípio:                                                                                                                                                                                                                                                                               | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.10                               | <b>INSTALAÇÕES ELÉCTRICAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |                         |               |                  |        |   |
| 34.10.1                             | Fornecimento e montagem de quadro eléctrico, para alimentação, comando e controlo de todos os equipamentos e componentes eléctricos incluídos na presente empreitada.                                                                                                                                                                                                                                                           |     |                         |               |                  |        |   |
| 34.10.1.1                           | QEAVAC1 (Central Térmica)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.10.2                             | Fornecimento e montagem de infra-estruturas e circuitos eléctricos em esteira metálica, incluindo os condutores eléctricos, para alimentação, comando e controlo de todos os equipamentos e componentes eléctricos incluídos na presente empreitada.                                                                                                                                                                            | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.11                               | <b>DIVERSOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |                         |               |                  |        |   |
| 34.11.1                             | Ensaio de recepção, conforme condições técnicas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.11.2                             | Esquemas definitivos e instruções de funcionamento (telas finais) incluindo todos os materiais e trabalhos inerentes, conforme condições técnicas:                                                                                                                                                                                                                                                                              | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.11.3                             | Garantia, conforme condições técnicas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.11.4                             | Assistência técnica durante o prazo de garantia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.11.5                             | Instrução de pessoal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.11.6                             | Plano de manutenção preventiva conforme Condições Técnicas Especiais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
| 34.11.7                             | Fornecimento de manuais de condução operação e conservação da instalação, incluindo catálogos, características gerais dos equipamentos em língua portuguesa.                                                                                                                                                                                                                                                                    | vg  | 1,00                    | €             | €                |        |   |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |                         |               |                  |        | € |

| CENTRO ESCOLAR DA GRANJA DO ULMEIRO |                                |     |                            |                         |                  |              |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----|----------------------------|-------------------------|------------------|--------------|
| MAPA ORÇAMENTAL                     |                                |     |                            |                         |                  |              |
| Código<br>do<br>Artigo              | Designação<br>dos<br>Trabalhos | un. |                            |                         | IMPORTÂNCIAS (€) |              |
|                                     |                                |     | Quantidades<br>de trabalho | Preços<br>Unitários (€) | Parciais         | TOTAIS       |
|                                     |                                |     |                            |                         |                  |              |
|                                     | TOTAL                          |     |                            |                         |                  | 711.306,58 € |



## CÂMARA MUNICIPAL DE SOURE

20.ª Reunião Ordinária da Câmara Municipal de Soure,  
realizada no dia 21 de Outubro de 2010

*Handwritten signatures and initials:*  
A. M. J.  
A. M. J.  
A. M. J.

### 8.2. Concurso Público Urgente

Do Departamento de Obras e Urbanismo, foi presente a seguinte informação:

Assunto: EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO  
CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO  
ESCOLHA DO PROCEDIMENTO PRÉVIO

Com vista à execução da empreitada acima identificada, sugere-se a V. Exa. a aprovação dos seguintes pontos:

#### 1. ESCOLHA DO PROCEDIMENTO PRÉVIO

Sugere-se a adopção da modalidade de **concurso público urgente**, cf. nº 2 do artigo 52º do Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de Junho, considerando:

- Tratar-se de um projecto a co-financiar por fundos comunitários, sendo que a correspondente candidatura ao QREN deverá ser formalizada impreterivelmente até 29-10-2010;
- Que o valor do contrato será inferior ao referido na alínea b) do artigo 19.º do CCP, pois o preço base é de **711.306,58 euros** e;
- Que o critério de adjudicação é o do mais baixo preço.

A competência para a escolha do procedimento a adoptar, bem como para a aprovação dos restantes pontos da presente informação, pertence à Câmara Municipal, uma vez que se trata de uma despesa orçamentada superior a 149.639,36 euros – cf. alínea b) do nº1 do artigo 18º do Decreto-Lei 197/99, de 08 de Junho –.

O encargo previsto para a presente empreitada tem, em parte, dotação no orçamento para o presente ano de 2010 pela rubrica **02.02.07.01.03.05** e trata-se de acção inscrita em Plano Plurianual de Investimentos com a classificação de **01 002 2010/206**.

#### 2. PROCESSO DE CONCURSO

Do projecto técnico (projecto de arquitectura e de especialidades), programa de procedimento, caderno de encargos.

#### 3. NOMEAÇÃO DE JÚRI

Nomeação dos membros a integrar o júri:

- Presidente:** João Eduardo Dias Madeira Gouveia, Dr.;
- Vogal:** Santos Mota, Vice-Presidente (substitui o Presidente nas suas faltas e impedimentos);
- Vogal:** Mário Monteiro, Eng.º;
- Suplentes:** Rui Fernandes, Arq.;
- Suplente:** Fernando Cavacas, Dr.

À consideração superior,  
O Chefe de Divisão de Obras Públicas e Municipais  
(Mário Monteiro, Eng.º)  
19.10.2010

*Deliberado, por unanimidade, aprovar a adopção da modalidade de Concurso Público Urgente, conforme decorre das informações técnicas dos serviços.*

17



Acta n.º 20/Minuta

Reunião Ordinária, realizada em 21 de Outubro de 2010, pelas 16,30 horas.

|             |                                                                                                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.3.2.      | . Adjudicação                                                                                                                                                             |
| Deliberação | Deliberado, por unanimidade, aprovar a ratificação do Despacho da Senhora Vereadora, Dra. Ana Maria Treno.                                                                |
| Ponto 8.    | . EDUCAÇÃO<br>. CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO                                                                                                          |
| 8.1.        | . Projecto                                                                                                                                                                |
| Deliberação | Deliberado, por unanimidade, aprovar o Projecto Técnico, de acordo com as informações técnicas de suporte e após visualização do mesmo, com recurso a meios audiovisuais. |
| 8.2         | . Concurso Público Urgente                                                                                                                                                |
| Deliberação | Deliberado, por unanimidade, aprovar a adopção da modalidade de Concurso Público Urgente, conforme decorre das informações técnicas dos serviços.                         |
| Ponto 9.    | . CULTURA<br>. EDIÇÕES/PUBLICAÇÕES<br>. De Mim... Ou Talvez Não de Luísa Pimentel<br>- Ajuste Directo                                                                     |
| Deliberação | Deliberado, por unanimidade, aprovar a adopção da modalidade de ajuste directo, conforme decorre das informações técnicas dos serviços.                                   |
| Ponto 10.   | . CULTURA<br>. APOIO A INICIATIVAS DIVERSAS<br>. Orquestra de Sopros de Coimbra<br>- Deslocação à Alemanha                                                                |
| Deliberação | Deliberado, por unanimidade, aprovar a proposta da Senhora Vereadora, Dra. Ana Maria Treno.                                                                               |

21 10 2010  
 Deliberado,  
 unanimidade, aprovar  
 a modalidade de  
 Concurso Público  
 urgente, conforme  
 escape das informações  
 técnicas dos serviços.

O Vice-Presidente\*

Delegação e Subdelegação de Competências,  
 Despachos do Exmo. Senhor Presidente de Câmara  
 03.11.2009 e 06.11.2009.

MUNICIPIO DE SOURE  
 DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Despacho:

A  
 RUI RE GOMES  
 2010-10-18

Exmo. Senhor

Presidente da Câmara Municipal

Assunto: EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO  
 CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO OLMEIRO  
 ESCOLHA DO PROCEDIMENTO PRÉVIO

Com a execução da empreitada acima identificada, sugere-se a V. Exa. a aprovação dos seguintes pontos:

#### 1. ESCOLHA DO PROCEDIMENTO PRÉVIO

Sugere-se a adopção da modalidade de **concurso público urgente**, cf. n.º 2 do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de Junho, considerando:

- Tratar-se de um projecto a co-financiar por fundos comunitários, sendo que a correspondente candidatura ao QREN deverá ser formalizada impreterivelmente até 29-10-2010;
- Que o valor do contrato será inferior ao referido na alínea b) do artigo 19.º do CCP, pois o preço base é de 711.306,58 euros e;
- Que o critério de adjudicação é o do mais baixo preço.



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

A competência para a escolha do procedimento a adoptar, bem como para a aprovação dos restantes pontos da presente informação, pertence à Câmara Municipal, uma vez que se trata de uma despesa orçamentada superior a 149.639,36 euros – cf. alínea b) do nº1 do artigo 18º do Decreto-Lei 197/99, de 08 de Junho –.

O encargo previsto para a presente empreitada tem, em parte, dotação no orçamento para o presente ano de 2010 pela rubrica 02.02.07.01.03.05 e trata-se de acção inscrita em Plano Plurianual de Investimentos com a classificação de 01 002 2010/206.

## 2. PROCESSO DE CONCURSO

Do projecto técnico (projecto de arquitectura e de especialidade) e programa de procedimento, caderno de encargos.

## 3. NOMEAÇÃO DE JÚRI

Nomeação dos membros a integrar o júri:

1. **Presidente:** João Eduardo Dias Madeira Gouveia, Dr.;
2. **Vogal:** Santos Mota, Vice-Presidente (substitui o Presidente nas suas faltas e impedimentos);
3. **Vogal:** Mário Monteiro, Eng.º;
4. **Suplentes:** Rui Fernandes, Arq.
5. **Suplente:** Fernando Cavacas, Dr.

À consideração superior,

O Chefe de Divisão de Obras Públicas e Municipais

(Mário Monteiro, Eng.º)

19.10.2010

21/10/2010  
Deliberado,  
unanimidade, aprova  
Projecto Técnico, de  
acordo com as indicações  
técnicas de suporte  
e após visualização  
do mesmo, com  
recurso a meios  
audiovisuais.

O Vice-Presidente

Por Delegação e Subdelegação de Competências,  
Despachos do Excm. Senhor Presidente de Câmara  
de 03.11.2009 e 05.11.2009.



## MUNICÍPIO DE SOURE

### INFORMAÇÃO

- Ensino Básico
- Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro
- Projecto Técnico

O Gabinete Municipal de Desenho, cumprindo orientações superiores, procedeu à elaboração do Projecto Base de Arquitectura para a Ampliação/Requalificação da EB1 de Granja do Ulmeiro, em ordem à sua conversão num Centro Escolar, de acordo com o programa funcional do Ministério da Educação.

Após a sua conclusão, o mesmo foi submetido para o GEPE – Gabinete de Estudos e Planeamento da Educação, para recolha do respectivo parecer, e em seguida desenvolvidos os correspondentes Projectos de Especialidades necessários para a candidatura desta obra ao Quadro de Referência Estratégica Nacional – QREN, a formalizar até ao dia 25 de Outubro de 2010.

Assim, já com todos estes elementos foi desenvolvido o Projecto Técnico para execução da obra. No Projecto Técnico estão descritas todas as soluções construtivas a adoptar em obra, bem como o respectivo Caderno de Encargos e Mapa de Medições e Orçamento, que estima o custo final da empreitada em € 711.306,58 (setecentos e onze mil trezentos e seis euros e cinquenta e oito cêntimos).

Neste contexto, sugere-se:

- A aprovação do Projecto Técnico para a Ampliação/Requalificação da EB1 de Granja do Ulmeiro, em ordem à sua conversão num Centro Escolar, com as correspondentes Peças Escritas (Caderno de Encargos e Medições e Orçamento).
- Que se proceda à Abertura do respectivo Concurso Público Urgente.

À Consideração Superior

Rui Fernandes – Arqº

19 Outubro de 2010

II SÉRIE



# DIÁRIO DA REPÚBLICA

Segunda-Feira, 25 de Outubro de 2010

Número 207

---

## PARTE L - CONTRATOS PÚBLICOS

---

### MUNICÍPIO DE SOURE

**Anúncio de concurso urgente n.º 462/2010**

**Hora de disponibilização: 13:31**

#### MODELO DE ANÚNCIO DO CONCURSO PÚBLICO URGENTE

##### 1 - IDENTIFICAÇÃO E CONTACTOS DA ENTIDADE ADJUDICANTE

NIF e designação da entidade adjudicante:

507103742 - Município de Soure

Serviço/Órgão/Pessoa de contacto: Câmara Municipal de Soure - Departamento de Obras e Urbanismo - Divisão de Obras Públicas e Municipais

Endereço: Praça do Município

Código postal: 3130 218

Localidade: Soure

Telefone: 00351 239506550

Fax: 00351 239502951

Endereço Electrónico: obras-publicas@cm-soure.pt

##### 2 - OBJECTO DO CONTRATO

Designação do contrato: Educação - Ensino Básico e Secundário - Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro

Descrição sucinta do objecto do contrato: Trata-se de uma empreitada geral para remodelação e ampliação de um equipamento escolar, compreendendo a demolição de parte do edifício existente, trabalhos de preparação do terreno, isolamentos, caixilharias, revestimentos, execução de redes técnicas e fornecimento de equipamentos fixos.

Tipo de Contrato: Empreitada de Obras Públicas

Valor do preço base do procedimento 711306.58 EUR

Classificação CPV (Vocabulário Comum para os Contratos Públicos)

Objecto principal

Vocabulário principal: 45214200

##### 3 - LEILÃO ELECTRÓNICO



## INFORMAÇÃO

Assunto: Educação - Ensino Básico e Secundário - Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro

- Análise de propostas

### A – DADOS

1. Concurso Público Urgente, ao abrigo n.º2 do Artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 72-A/2010 de 18 de Junho;
2. Preço base: 711.306,58 €;
3. Prazo de execução: 9 meses;
4. Prazo limite para apresentação das propostas: dia – 29-10-2010, hora - 12:00:00;
5. Critério de adjudicação: - O preço mais baixo;

### B – ANÁLISE

#### 1. Propostas apresentadas

Os concorrentes que apresentaram proposta, bem como as datas de entrega e respectivos valores, são os seguintes:

| CONCORRENTE | Data da entrega (GMT) | VALOR DA PROPOSTA |
|-------------|-----------------------|-------------------|
|             | 29-10-2010 08:27:10   | 718.065,84 €      |
|             | 29-10-2010 10:33:47   | 962.123,95 €      |
|             | 29-10-2010 11:15:32   | 705.014,85 €      |
|             | 29-10-2010 11:27:45   | 699.117,22 €      |
|             | 29-10-2010 11:33:17   | 884.980,00 €      |
|             | 29-10-2010 11:34:51   | 868.882,72 €      |
|             | 29-10-2010 11:51:06   | 674.547,25 €      |
|             | 29-10-2010 11:57:53   | 610.581,07 €      |
|             | 29-10-2010 11:58:29   | 699.404,00 €      |



|  |                     |              |
|--|---------------------|--------------|
|  | 29-10-2010 11:59:55 | 630.487,85 € |
|  | 29-10-2010 12:02:29 | 826.736,09 € |
|  | 29-10-2010 13:18:58 | 699.000,00 € |

## 2. Propostas de exclusão – conforme n.º 2 do art. n.º 146 do CCP

Propõe-se a exclusão de propostas pelas razões que se enunciam:

- a. Por apresentarem um preço superior ao valor base do procedimento, ao abrigo da alínea d) do n.º 2 do artigo 70, por força da aplicação da alínea o), do n.º 2 do artigo 146º, conjugado com o artigo n.º 160º, todos do Código dos Contratos Públicos aprovado, pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, propõe-se a exclusão das propostas apresentadas por:

i.

ii.

iii.

iv.

v.

- b. Por apresentarem proposta depois do termo fixado para esse efeito, ao abrigo da alínea a) do n.º 2 do artigo 146º, do Código dos Contratos Públicos aprovado, pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, propõe-se a exclusão das propostas apresentadas por:

i.

ii.

- c. Por não apresentarem um plano de trabalhos tal como definido no artigo 361º, exigido na alínea c) do ponto 7.1 do Programa de Concurso, nomeadamente não incluir plano de pagamentos e cronograma financeiro, não cumpre a alínea c) do n.º 1 do artigo 57.º, pelo que ao abrigo da alínea d) do n.º 2 do artigo 146.º, todos do Código dos Contratos Públicos aprovado, pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, se propõe a exclusão das propostas apresentadas por:

i.

ii.

- d. Por não apresentar proposta com indicação do preço, de acordo com o disposto no artigo 60º do Código dos Contratos Públicos aprovado, pelo Decreto-Lei n.º

2



18/2008, de 29 de Janeiro e exigido no ponto 7.2 do Programa de Concurso, concretamente o previsto no n.º 4 do referido articulado legal – "... o concorrente deve indicar na proposta os preços parciais dos trabalhos que se propõe executar correspondentes às habilitações contidas nos alvarás..., para efeitos da verificação da conformidade desses preços com a classe daquelas habilitações.", propõe-se a exclusão da proposta apresentada por:

i. TENSOR – Construção Civil, Lda

### 3. Análise da (s) proposta (s) não excluída (s)

A análise das propostas não excluídas foi feita, com recurso a todos os documentos apresentados pelos concorrentes, pela sua verificação e por aplicação do critério de adjudicação constante do programa de concurso com a consequente ordenação, estando a mesma ilustrada no ponto seguinte.

### 4. Ordem de preferência das propostas não excluídas

Assim, a ordem de preferência para as propostas relativas à empreitada de "Educação - Ensino Básico e Secundário - Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro", é a seguinte:

| Ordem | Proposta/Concorrente                    | Valor da Proposta |
|-------|-----------------------------------------|-------------------|
| 1     | TENSOR – Construção Civil, Lda          | 674.547,25 €      |
| 2     | CONSTRUTORA DE OBRAS DE ENGENHARIA, Lda | 699.117,22 €      |
| 3     | CONSTRUTORA DE OBRAS DE ENGENHARIA, Lda | 699.404,00 €      |
| 4     | CONSTRUTORA DE OBRAS DE ENGENHARIA, Lda | 705.014,85 €      |

### 5. Proposta de adjudicação

Tendo em conta o critério de adjudicação e analisadas as propostas, verificamos que as mesmas respondem ao exigido no programa do procedimento, pelo que a presente empreitada reúne condições para ser adjudicada ao concorrente **Tensor – Construção Civil, Lda**, pelo valor de **674.547,25 € + IVA** e prazo de execução de **9 meses**.



À consideração superior.

Soure, 2010-11-03

(Mário Monteiro, Eng.  
Chefe de Div. O. P. M.)



**MUNICIPIO DE SOURE**  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

disponível na plataforma  
em 22.11.2010

Exmº Senhor  
Gerente da Empresa

Sua referência  
Pº \_\_\_\_\_  
Nº \_\_\_\_\_

Sua comunicação  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nossa referência  
Pº L - CC 16/2010  
Nº 7418

Data  
22. NOV. 2010

**ASSUNTO: Educação - ensino básico e secundário**

**Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro**

**Comunicação da Adjudicação, Documentos de Habilitação e Prestação da Caução**

Relativamente ao assunto em epígrafe, informo V.ª Ex.ª que foi decidido, por deliberação de 17.11.2010, adjudicar a essa empresa a empreitada em epígrafe, pelo valor de 674.547,25 euros, a que acresce o IVA, e nas condições constantes da proposta apresentada.

Fica, deste modo, em cumprimento do nº2 do artigo 77º do CCP, notificado para, no prazo de dois dias, proceder à entrega dos documentos a seguir mencionados, dependendo a eficácia da adjudicação da entrega dos mesmos.

1. Apresentação dos seguintes documentos de habilitação:
  - Declaração emitida conforme o modelo constante do Anexo II ao CCP e do qual faz parte integrante;
  - Documentos comprovativos de que não se encontram nas situações previstas nas alíneas b), d), e) e i) do artigo 55º do CCP. (Deverão ser entregues certificados do Registo Criminal do concorrente e de todos os titulares dos órgãos sociais de administração, direcção ou gerência);
  - Alvará de construção emitido pelo Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P., contendo as autorizações necessárias à execução da presente empreitada;

\* Por delegação de competências, do Exmº Sr. Presidente da Câmara de 03.11.2009



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

- Código de acesso à Certidão Permanente do Registo Comercial;
  - Plano de Segurança e Saúde.
2. Apresentarem caução, correspondendo a 5% do preço contratual de acordo com o n.º 1 do art. 89.º do CCP e por qualquer uma das formas e nos termos previstos no art. 90º do mesmo código.

Junta-se cópia da informação de análise de propostas.

Com os melhores cumprimentos,

Por delegação, o Vice-Presidente da Câmara\*



(Santos Mota, Dr.)

RR

\* Por delegação de competências, do Exmº Sr. Presidente da Câmara de 03.11.2009

MUNICÍPIO DE SOURE  
17/11/2010  
10. Deliberado,  
por unanimidade,  
Atribuir a adjudicação  
à empresa que apresentou  
a proposta mais favorável,  
conforme decoreza  
das informações técnicas  
dos serviços.

O Vice-Presidente\*  
(SANTOS VOTA, DR.)

MUNICÍPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Despacho:  
A  
REUNIR SE Gdpm  
2010-11-09  
[Assinatura]  
(da Gouv. da  
Pres. C. Municipal)

Exmº Senhor  
Presidente da Câmara Municipal

\* Por Delegação e Subdelegação de Competências,  
Despachos do Exmo. Senhor Presidente de Câmara  
de 03.11.2009 e 06.11.2009.

Assunto: : EDUCAÇÃO – ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO  
CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO  
ADJUDICAÇÃO

Por deliberação de 21.10.2010, foi decidido recorrer à figura do **concurso público urgente**, de acordo com o nº 2 do artigo 52º do Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de Junho, como procedimento prévio à adjudicação da empreitada acima identificada.

Após a análise das propostas apresentadas, a ordem de preferência das propostas não excluídas, é a seguinte:

| EMPRESA | VALOR        | PRAZO (MESES) |
|---------|--------------|---------------|
|         | 674.547,25 € | 9             |
|         | 699.117,22 € | 9             |
|         | 699.404,00 € | 9             |
|         | 705.014,85 € | 9             |

Tendo em conta o critério de adjudicação – o do preço mais baixo – e analisadas as propostas, sugere-se a adjudicação da presente empreitada à empresa , pelo valor de **674.547,25 € + IVA**.

  
**MUNICIPIO DE SOURE**  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Face ao disposto na alínea d) do n.º 1 do art.º 95.º do CCP, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, é exigida a redução a escrito do contrato de empreitada, estando o mesmo sujeito à fiscalização prévia do Tribunal de Contas, uma vez que o valor contratual ultrapassa o limite estabelecido no art.º 138.º da Lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril, que aprovou o Orçamento de Estado para 2010.

Deverá o concorrente ser notificado da decisão de adjudicação e para apresentar, no prazo de 2 dias, todos os documentos de habilitação, bem como a respectiva caução – cfr. art. 77.º do CCP e ponto 6 do Programa de Procedimento -. Após comprovada a prestação da caução é que a minuta do contrato poderá ser aprovada e notificada ao adjudicatário para que, no prazo de 5 dias, se pronuncie sobre a mesma – cfr. art. 98.º e segs. do CCP-.

**Conclusão:**

Tendo em conta a presente informação e a análise, sugerimos:

1. Homologação da **informação de análise de propostas**;
2. A **adjudicação** da presente empreitada à empresa
3. **Notificar** a empresa adjudicatária, nos termos do art. 77.º do CCP, para, no prazo do estabelecido no programa de procedimento, apresentar os documentos de habilitação, bem como a respectiva caução;
4. **Delegar** no Presidente, com possibilidade de subdelegação, competências para aprovação da minuta do contrato e outorga do mesmo;
5. **Autorização** para a realização da despesa no valor de **674.547,25 euros**, acrescido de IVA.

À Consideração superior,

O Chefe de Divisão de Obras Públicas e Municipais

  
(Mário Monteiro, Eng.º)

08.11.2010

2



Câmara Municipal de Soure  
Departamento de Contabilidade  
Praça do Município  
3130-218 SOURE

Data: 2011-11-04  
N/ Ref. 2011/AC/16016

Assunto: Empreitada "Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro"

Exmos. Senhores,

Junto enviamos garantia bancária emitida pela *[illegible]*, no valor de € *[illegible]*, para reforço de caução de 5% da empreitada em epígrafe.

Cumprimentos.

Anabela Carnide  
DAF

*Cópia ao Arquivo de Contabilidade.*

*2011-11-14*

*[Handwritten mark]*

*Foi entregue cópia aos  
serviços de contabilidade  
em 14.11.2011*

CÂMARA MUNICIPAL DE SOURE  
Presente a despesa nº *311/11/09*  
Despacho *AO 9.2.11*

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

O Presidente da Câmara

*[Handwritten signature]*

**GARANTIA BANCÁRIA**  
(Operação n.º 2539.002200.993)

A CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A., sociedade anónima, com sede em Lisboa, na Avenida João XXI, n.º 63, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, com o número único de matrícula e de pessoa colectiva n.º 507103742, com o capital social de 100.000.000 Euros, presta a favor do **MUNICÍPIO DE SOURE**, pessoa colectiva n.º 507103742, com sede na Praça da República, freguesia e concelho de Soure, garantia autónoma, à primeira solicitação, no valor de 202.36 Euros (Trinta e três mil setecentos e vinte e sete Euros e trinta e seis cêntimos), correspondente a 5%, destinada a garantir o bom e integral cumprimento das obrigações que

**LDA**, sociedade por quotas, com sede na Rua do Município, n.º 1, concelho de Leiria, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Leiria com o número único de matrícula e de pessoa colectiva n.º 507103742, com o capital social de 100.000 Euros, assumirá no contrato que com ela o **MUNICÍPIO DE SOURE**, vai outorgar e que tem por objecto o reforço da caução da empreitada "Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro" regulado nos termos da legislação aplicável.

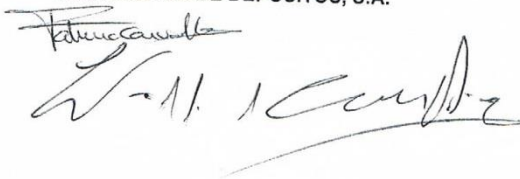
A CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A. obriga-se a pagar aquela quantia à primeira solicitação do **MUNICÍPIO DE SOURE**, sem que este tenha de justificar o pedido e sem que a primeira possa invocar em seu benefício quaisquer meios de defesa relacionados com o contrato atrás identificado ou com o cumprimento das obrigações que **LDA**, assume com a celebração do respectivo contrato.

A CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A. deve pagar aquela quantia no dia seguinte ao do pedido, findo o qual, sem que o pagamento seja realizado, contar-se-ão juros moratórios à taxa mais elevada praticada pela CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A. para as operações activas, sem prejuízo de execução imediata da dívida assumida por esta.

A presente garantia bancária autónoma não pode em qualquer circunstância ser denunciada, mantendo-se em vigor até à sua extinção, nos termos previstos na legislação aplicável.

Lisboa, 31 de Outubro de 2011.

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A.



Verba 10.3 da TGIS: 202,36 Euros.



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

----- **CONTRATO DE EMPREITADA** -----

-- Aos seis de Junho de dois mil e onze, nesta Vila de Soure edifício dos Paços do Município, perante mim, Mário Fernando Rodrigues Monteiro, Eng.º, Chefe da Divisão de Obras Públicas e Municipais, compareceram como outorgantes: -----

----- **PRIMEIRO OUTORGANTE** -----

-- **António José Martinho dos Santos Mota**, na qualidade de Vice-Presidente da Câmara Municipal de Soure, outorgando em representação do **Município de Soure**, pessoa colectiva de direito público com o **NIPC 507 103 742**, com poderes para o acto o que verifico por deliberação do executivo municipal de dezassete de Novembro de dois mil e dez e por despacho de delegação e subdelegação de competências proferidos pelo Presidente da Câmara Municipal em nove de Novembro de dois mil e nove. -----

----- **SEGUNDOS OUTORGANTES** -----

-- \_\_\_\_\_, casado, que outorga na qualidade de gerente da sociedade \_\_\_\_\_, com sede na \_\_\_\_\_, concelho de Leiria, matriculada na Conservatória do Registo Comercial com o número único de matrícula e de pessoa colectiva \_\_\_\_\_, titular do Alvará de Construção n.º13661, com o capital social de € \_\_\_\_\_, com poderes para este acto, o que verifiquei mediante Certidão Permanente disponível através do Código de Acesso \_\_\_\_\_

-- Reconheço a identidade dos outorgantes por ser do meu conhecimento pessoal.  
-- Que de harmonia com a referida deliberação, o Município de Soure, aqui representado pelo primeiro outorgante, celebra com a sociedade representada pelos segundos outorgantes, o presente contrato de empreitada nos termos e



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

condições seguintes: -----

-- **1.º Objecto do contrato** – “CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DA GRANJA DO ULMEIRO” que será executada de acordo com o respectivo projecto, proposta e lista de preços unitários apresentada pela sociedade adjudicatária e reger-se-á pelo constante no caderno de encargos respectivo, documentos cujo conteúdo as partes outorgantes dizem conhecer perfeitamente, dispensando assim a sua leitura, documentos que constituem parte integrante do presente contrato, e que se encontram arquivados no processo da respectiva empreitada. -----

-- **2.º - Preço contratual** – A adjudicação é feita pelo preço de **€674.547,25 (seiscentos e setenta e quatro mil quinhentos e quarenta e sete euros e vinte e cinco cêntimos)**, valor constante da referida proposta e listas de preços unitários anexa. -----

-- a) - A este preço será acrescido imposto sobre o valor acrescentado à taxa legal em vigor. -----

-- **3.º - Medição e pagamento** – A medição e pagamento dos trabalhos executados observarão o disposto no Código dos Contratos Públicos e no Plano de Pagamentos constante da proposta aprovada. -----

-- **4.º - Revisão de preços** – Há lugar a revisão de preços nos termos previstos na lei, sendo aplicável a fórmula tipo estabelecida para obras da mesma natureza constante de lei. -----

-- **5.º - Prazo de execução** – **9 meses (nove meses)**, incluindo sábados, domingos e feriados, de acordo com o Plano de Trabalhos constante na proposta do adjudicatário. -----

-- **6.º - Consignação** – A consignação será total. -----

-- **7.º - Liberação da caução** – O regime de liberação da caução é o previsto no



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

n.º5 do artigo 295.º do Código dos Contratos Públicos. -----

-- **8.º - Casos omissos** – Na falta de estipulação contratual, aplicar-se-á o disposto no Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º18/2008, de 28 de Janeiro e legislação conexas. -----

-- Para quaisquer questões emergentes do presente contrato, é competente o foro da Comarca de Soure. -----

-- E pelo primeiro outorgante foi ainda dito: -----

-- Que a presente empreitada resultou de concurso público, procedimento tomado por deliberação da Câmara Municipal de Soure na sua reunião de vinte e um de Outubro de dois mil e dez, publicitado no Diário da República II Série, número 207 de vinte e cinco de Outubro do mesmo ano. -----

-- Apresentaram propostas, dentro do prazo estabelecido no anúncio do concurso, as seguintes sociedades:

1. *[Faint text, likely a list of companies]*  
2. *[Faint text]*  
3. *[Faint text]*  
4. *[Faint text]*  
5. *[Faint text]*  
6. *[Faint text]*  
7. *[Faint text]*  
8. *[Faint text]*  
9. *[Faint text]*  
10. *[Faint text]*  
11. *[Faint text]*  
12. *[Faint text]*  
13. *[Faint text]*  
14. *[Faint text]*  
15. *[Faint text]*  
16. *[Faint text]*  
17. *[Faint text]*  
18. *[Faint text]*  
19. *[Faint text]*  
20. *[Faint text]*  
21. *[Faint text]*  
22. *[Faint text]*  
23. *[Faint text]*  
24. *[Faint text]*  
25. *[Faint text]*  
26. *[Faint text]*  
27. *[Faint text]*  
28. *[Faint text]*  
29. *[Faint text]*  
30. *[Faint text]*  
31. *[Faint text]*  
32. *[Faint text]*  
33. *[Faint text]*  
34. *[Faint text]*  
35. *[Faint text]*  
36. *[Faint text]*  
37. *[Faint text]*  
38. *[Faint text]*  
39. *[Faint text]*  
40. *[Faint text]*  
41. *[Faint text]*  
42. *[Faint text]*  
43. *[Faint text]*  
44. *[Faint text]*  
45. *[Faint text]*  
46. *[Faint text]*  
47. *[Faint text]*  
48. *[Faint text]*  
49. *[Faint text]*  
50. *[Faint text]*  
51. *[Faint text]*  
52. *[Faint text]*  
53. *[Faint text]*  
54. *[Faint text]*  
55. *[Faint text]*  
56. *[Faint text]*  
57. *[Faint text]*  
58. *[Faint text]*  
59. *[Faint text]*  
60. *[Faint text]*  
61. *[Faint text]*  
62. *[Faint text]*  
63. *[Faint text]*  
64. *[Faint text]*  
65. *[Faint text]*  
66. *[Faint text]*  
67. *[Faint text]*  
68. *[Faint text]*  
69. *[Faint text]*  
70. *[Faint text]*  
71. *[Faint text]*  
72. *[Faint text]*  
73. *[Faint text]*  
74. *[Faint text]*  
75. *[Faint text]*  
76. *[Faint text]*  
77. *[Faint text]*  
78. *[Faint text]*  
79. *[Faint text]*  
80. *[Faint text]*  
81. *[Faint text]*  
82. *[Faint text]*  
83. *[Faint text]*  
84. *[Faint text]*  
85. *[Faint text]*  
86. *[Faint text]*  
87. *[Faint text]*  
88. *[Faint text]*  
89. *[Faint text]*  
90. *[Faint text]*  
91. *[Faint text]*  
92. *[Faint text]*  
93. *[Faint text]*  
94. *[Faint text]*  
95. *[Faint text]*  
96. *[Faint text]*  
97. *[Faint text]*  
98. *[Faint text]*  
99. *[Faint text]*  
100. *[Faint text]*

-- Por deliberação de dezassete de Novembro de dois mil e dez a Câmara Municipal de Soure adjudicou a presente empreitada à sociedade *[Faint text]* Lda. -----

-- A adjudicatária prestou caução no valor de € *[Faint text]* ( *[Faint text]* ), valor correspondente a 5% do preço contratual, mediante Garantia Bancária n.º *[Faint text]*



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

emitida pela Caixa Geral de Depósitos, SA., em vinte e cinco de Novembro de 2010, a qual se arquiva. -----

-- A minuta do presente contrato foi aprovada por despacho de vinte e três de Março do corrente ano. -----

-- A despesa inerente ao presente contrato, ficou cativa na conta corrente do orçamento municipal relativa a Classificação Orgânico-Económica 11.1.1.1.1.1.1, conforme informação prestada pela Repartição Administrativa e Financeira que se arquiva. -----

-- Não existem quaisquer ajustamentos a consignar no contrato e termos ou condições da proposta adjudicada a excluir. -----

-- E pelos segundos outorgantes foi dito que aceitam para a sociedade que representam, o presente contrato de empreitada nos precisos termos exarados. ----

-- Outros documentos arquivados: -----

-- a) Declaração conforme modelo constante do anexo II ao Código dos Contratos Públicos; -----

-- b) Cópia dos certificados de registo criminal dos titulares dos órgãos sociais da representada do segundo outorgante; -----

-- c) Cópia da declaração emitida pelo Instituto da Segurança Social, IP. Comprovativa de que a referida sociedade tem a sua situação regularizada relativamente a contribuições para a Segurança Social; -----

-- d) Cópia de certidão emitida pela Direcção-Geral dos Impostos, comprovativa de que a referida sociedade tem a sua situação regularizada relativamente a impostos devidos em Portugal; -----

-- e) Cópia do Alvará de Construção; -----



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

- f) Plano de segurança e saúde nos termos da alínea b) do n.º1 do artigo 8º do Dec.-Lei n.º273/2003, de 29 de Outubro. -----
- Este contrato foi lido aos outorgantes e feita a explicação em voz alta e na presença simultânea dos mesmos.

O CHEFE DE DIVISÃO DE OBRAS PÚBLICAS E MUNICIPAIS,  
MANOEL RUY BARBOSA



MUNICÍPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

#### **AUTO DE CONSIGNAÇÃO DA OBRA**

Aos sete dias do mês de Junho do ano de dois mil e onze, neste local onde irão ser executados os trabalhos que constituem a empreitada de **"Educação – Ensino Básico e Secundário – Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro"**, adjudicada à empresa

**Lda**, compareceu o Sr. Eng.º Mário Fernando Rodrigues Monteiro na qualidade de representante da Câmara Municipal de Soure e o Sr. Eng.º em representação da empresa adjudicatária dos referidos trabalhos, foram a estes entregues duplicados de todas as peças escritas e desenhadas a que se refere a mesma empreitada e definidas todas as condições de pormenor em que a mesma deverá ser realizada.

Pelos intervenientes, foi reconhecido que todas as obras a executar se comportam dentro da previsão estabelecida no projecto e respectivo caderno de encargos, à excepção do que no final deste auto se consignará.

O empreiteiro da obra tomou posse dos seguintes terrenos e construções: todos os necessários à execução da obra.

O empreiteiro da obra declarou que aceita os termos em que se acha exarado este auto e se obriga ao seu fiel e integral cumprimento, pelo que, pelo representante da Câmara Municipal lhe foi feita a consignação dos respectivos trabalhos.

E, reconhecendo-se nada mais haver para tratar, foi encerrado este auto da consignação da obra, lavrado em cumprimento do disposto no artigo 359º do CCP, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de Janeiro, o qual, depois de ser lido em voz alta e achado conforme, vai ser assinado pelas pessoas que nele intervieram pela ordem da sua menção.

**O Representante da Câmara Municipal,**

Mário Fernando Rodrigues Monteiro

**O Chefe do Consórcio,**



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Exmº Senhor  
Gerente da Empresa

Sua referência  
Pº \_\_\_\_\_  
Nº \_\_\_\_\_

Sua comunicação  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nossa referência  
Pº L - CC 16/2010  
Nº  
**3906**

Data  
- 7. JUN. 2011

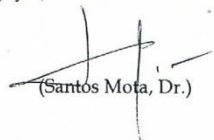
**ASSUNTO: ENVIO DE CONTRATO DE EMPREITADA**

Junto se envia o contrato da empreitada a seguir mencionada, devidamente assinado, celebrado em 06 de Junho de 2011, e selado com o selo branco desta Câmara Municipal.

- Educação - Ensino Básico e Secundário - Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro.

Com os meus melhores cumprimentos,

Por delegação, o Vice-Presidente da Câmara \*

  
(Santos Mota, Dr.)

RR

\*Despacho de delegação de competências do Exmº Sr. Presidente da Câmara de 03.11.2009



MUNICIPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Exm<sup>o</sup> Senhor  
Gerente da Empresa

Sua referência  
P<sup>o</sup> \_\_\_\_\_  
N<sup>o</sup> \_\_\_\_\_

Sua comunicação  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nossa referência  
P<sup>o</sup> L  
N<sup>o</sup> 4694

Data  
12. SET. 2012

ASSUNTO: AUTOS DE RECEPÇÃO PROVISÓRIA

Para os devidos efeitos junto se envia o auto de recepção provisória, devidamente assinado por ambas as partes e homologado em reunião de Câmara de 31.08.2012, referentes à empreitada a seguir mencionada.

• Educação - Ensino Básico e Secundário - Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro.

Com os melhores cumprimentos,

Por delegação, o Vice - Presidente da Câmara\*



(Santos Mota, Dr.)

RR

\* Competências Delegadas e Subdelegadas pelo Exm<sup>o</sup> Senhor  
Presidente da Câmara Municipal, Despachos de 03.11.2009 e 06.11.2009

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>  <br/> <b>MUNICIPIO DE SOURE</b> <br/> DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO </p>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                |
| <p> Câmara Municipal de Soure<br/> Sessão de 31.08.2012<br/> Deliberação: 26.08.2012<br/> Por unanimidade, aprova<br/> a Homologação do Presente<br/> Auto de Recação Provisória,<br/> conforme do SUPERIOR<br/> Técnico dos Serviços. </p> <p> O Vereador *<br/> (Mário José Nunes) </p> <p> * Competências Delegadas e Subdelegadas pelo<br/> Exm.º Senhor Presidente da Câmara Municipal,<br/> Despacho de 06.11.2009. </p> | <p>Despacho:</p> <p> A<br/> REUNIAO DE CAMARA<br/> 2012-08-29<br/> J. S. G. V. A.<br/> (Mário José Nunes) </p> |

Ex.mo Senhor  
Presidente da Câmara Municipal

**Assunto: EDUCAÇÃO – ENSINO BÁSICO**

**CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO**

**RECEPÇÃO PROVISÓRIA – HOMOLOGAÇÃO DE AUTO**

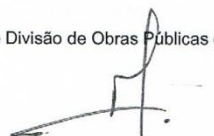
A empreitada acima referida foi adjudicada por deliberação de 17.11.2010, à empresa

„Lda, pelo valor de 674.547,29 €, acrescido de IVA.

Concluída a obra acima referida, torna-se necessário homologar o respectivo auto de recepção provisória da mesma, nos termos e para efeitos do disposto nos artigos 394.º a 397.º do CCP, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de Janeiro.

À consideração superior,

O Chefe de Divisão de Obras Públicas e Municipais

  
(Mário Monteiro, Eng.º)

28.08.2012



EMPREGADA: "Educação – Ensino Básico e Secundário – Centro Escolar da Freguesia de  
Grania do Ulmeiro"

Obra iniciada em 07.06.2011 e concluída em 30.06.2012.

Aos dezasseis dias do mês de agosto do ano de dois mil e doze, no local dos trabalhos que constituem a empreitada acima designada, compareceu o senhor Arq. Rui Miguel Freire Mendes Fernandes, como representante da Câmara Municipal supra, na presença do senhor Sr. *João Alberto Gonçalves*, em representação do empreiteiro, para procederem ao exame de todos os trabalhos desta obra.

Tendo vistoriado toda a obra, verificaram que a mesma se encontra concluída e executada de harmonia com as regras técnicas e arte aplicáveis e com observância do que estabelecem o projecto, caderno de encargos, contrato e alterações acordadas posteriormente, razão por que consideram que a obra está em condições de ser recebida provisoriamente, verificando-se a correcta execução do plano de prevenção e gestão de resíduos de construção e demolição, nos termos do n.º 4, do art.º 395.º do CCP, aprovado pelo D.L. n.º 18/2008, de 29 de Janeiro.

E não havendo mais nada a tratar, foi lavrado o presente auto que, depois de lido e julgado conforme, vai ser assinado pelos presentes.



MUNICÍPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Exm<sup>o</sup> Senhor  
Gerente da Empresa

Leiria

Sua referência  
P<sup>o</sup> \_\_\_\_\_  
N<sup>o</sup> \_\_\_\_\_

Sua comunicação

Nossa referência  
P<sup>o</sup> L - CC 16/2010  
N<sup>o</sup>

3905

Data

- 7 JUN 2011

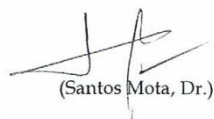
**ASSUNTO:** EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO  
CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO  
- APROVAÇÃO DO PLANO DE SEGURANÇA E SAÚDE

Relativamente à empreitada supra mencionada, informamos que o Plano de Segurança e Saúde foi aprovado, por despacho de 07.06.2011, de acordo com o n.º 1 do artigo 12º, do Decreto-Lei n.º 273/2003, de 29 de Outubro.

Deste modo, poderá V. Ex.<sup>a</sup> proceder à abertura de estaleiro e consequente início dos trabalhos.

Com os melhores cumprimentos,

Por delegação, o Vice-Presidente da Câmara\*

  
(Santos Mota, Dr.)

RR

\* Por delegação de competências, do Exm<sup>o</sup> Sr. Presidente da Câmara de 03.11.2009

  
**MUNICIPIO DE SOURE**  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Exmº Senhor  
Administrador da Empresa

Sua referência  
Pº \_\_\_\_\_  
Nº \_\_\_\_\_

Sua comunicação  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nossa referência  
Pº L - CC 16/2010  
Nº \_\_\_\_\_

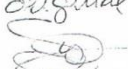
Data  
05.Dez.2011

**ASSUNTO:** EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO  
CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO  
- PRORROGAÇÃO GRACIOSA DE PRAZO

Conforme solicitado, informamos V. Exª que, por deliberação de Câmara de 28 de Novembro de 2011, foi deliberado, por unanimidade, aprovar a prorrogação graciosa de prazo, da empreitada supra mencionada, estando prevista a sua conclusão para o dia 30.06.2012.

Com os melhores cumprimentos,

Por delegação, o Vice-Presidente da Câmara\*

*Recebi o original 9/12/2011*  


  
(Santos Mota, Dr.)

RR

\* Competências Delegadas e Subdelegadas pelo Exmº Senhor  
Presidente da Câmara Municipal, Despachos de 03.11.2009 e 06.11.2009

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                           |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|--------------|------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------------------|----------------------|--------------------|
| <br><b>MUNICÍPIO DE SOURE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE OBRAS<br/>E URBANISMO</b></p> <p align="center">DIVISÃO DE OBRAS PÚBLICAS E MUNICIPAIS</p>                                                                                           | <p>PROC.<br/>Nº REF.<br/>DATA: 2011-11-18</p> |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| <p align="center">PARECER</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p align="center">DESPACHO / DELIBERAÇÃO</p> <p align="center"> <i>A</i><br/> <i>REUNIR a Câmara</i><br/> <i>2011-11-23</i><br/> <i>João Gonçalves</i><br/> <i>(Lda Gonçalves, m.)</i><br/> <i>Presidente Câmara</i> </p> |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| <p align="center"><b>Informação</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                           |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| <p><b>Destinatário</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><i>Exmº Senhor Presidente da Câmara Municipal</i></p>                                                                                                                                                                  |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| <p><b>Assunto</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>Educação - Ensino Básico e Secundário</b></p> <p>- Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro</p> <p>- Prorrogação de prazo</p>                                                                               |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| <p>Relativamente ao tema em assunto, na sequência do pedido efectuado pela empresa adjudicatária, considerando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O parecer elaborado pelo Dr. <i>[nome]</i>, jurista avençado, que se junta em anexo;</li> <li>2. Que o pedido agora apresentado se poderá enquadrar no n.º 3 do artigo 361.º do CCP;</li> <li>3. O facto de se tratar de uma prorrogação graciosa de prazo, conforme prevê o D.L. n.º 6/2004, de 06 de Janeiro, que estabelece o regime de Revisão de Preços, isto é, que não implicará acréscimo no custo da empreitada;</li> <li>4. Que a competência para a aprovação do presente pedido de prorrogação cabe ao órgão competente para a decisão de contratar, no caso a Câmara Municipal.</li> <li>5. Que a situação da obra é a seguinte:</li> </ol> |                                                                                                                                                                                                                           |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| <table border="1"> <tr> <td>Adjudicação</td> <td align="right">674.547,25 €</td> </tr> <tr> <td>Valor dos trabalhos executados/facturados até à data</td> <td align="right">209.511,81 €</td> </tr> <tr> <td>Prazo de execução inicial</td> <td align="center">Início – 07.06.2011<br/>Fim – 06.02.2012</td> </tr> <tr> <td>Prorrogação proposta</td> <td align="center">Final – 30.06.2012</td> </tr> </table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                           |                                               | Adjudicação | 674.547,25 € | Valor dos trabalhos executados/facturados até à data | 209.511,81 € | Prazo de execução inicial | Início – 07.06.2011<br>Fim – 06.02.2012 | Prorrogação proposta | Final – 30.06.2012 |
| Adjudicação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 674.547,25 €                                                                                                                                                                                                              |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| Valor dos trabalhos executados/facturados até à data                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 209.511,81 €                                                                                                                                                                                                              |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| Prazo de execução inicial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Início – 07.06.2011<br>Fim – 06.02.2012                                                                                                                                                                                   |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |
| Prorrogação proposta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Final – 30.06.2012                                                                                                                                                                                                        |                                               |             |              |                                                      |              |                           |                                         |                      |                    |

Propõe-se a aprovação de uma prorrogação graciosa de prazo de execução da empreitada em assunto, conforme solicitado pela empresa adjudicatária, passando a sua conclusão a ser o dia 30.06.2012.

À consideração superior,

CÂMARA MUNICIPAL DE SOI DE  
Reunião de 28/11/2011  
Deliberação: Deliberado,  
Por UNANIMIDADE,  
APROVAR A PRORROGAÇÃO  
GRACIOSA de PRAZO,  
CONFORME do CORRE  
do S INFORMAÇÕES  
TÉCNICAS dos SERVIÇOS.

O. T. O. - Presidente\*  
(SANTOS MOTA, DR.)

\* Competências Delegadas e Subdelegadas pelo  
Exm.º Senhor Presidente da Câmara Municipal,  
Despachos de 03.11.2009 e de 06.11.2009.

  
(SANTOS MOTA, DR.)



MUNICÍPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

|  |           |
|--|-----------|
|  | Despacho: |
|--|-----------|

Exmo. Senhor

Chefe de Divisão das Obras Públicas

Assunto: EMPREITADAS DE OBRAS PÚBLICAS

PRORROGAÇÃO DO PRAZO DE EXECUÇÃO DE OBRA

Solicita o Chefe de Divisão de Obras Públicas informação quanto a prorrogação do prazo de execução de obras.

As situações passíveis de prorrogação do prazo de execução de obras, encontram-se contempladas nos artigos 298.º n.º 2, 361.º n.º 3, 374.º e 377.º todos do Código dos Contratos Públicos.

Deste modo deverá verificar-se se as situações que sejam invocadas pelas adjudicatárias se enquadram nos pressupostos legais que podem determinar uma prorrogação do prazo de execução da obra.

Página 1 de 2



MUNICÍPIO DE SOURE  
DEPARTAMENTO DE OBRAS E URBANISMO

Quanto à competência para aprovar a referida prorrogação, convirá referir que o prazo de execução inicial foi aprovado no acto de adjudicação, pelo órgão competente para a decisão de contratar.

Assim competência para decidir a prorrogação caberá também ao órgão competente para a decisão de contratar, à semelhança do que é previsto pelo CCP noutras situações (artigos 64.º n.º4, 133.º n.º7, 175.º n.º4, todos do CCP).

À consideração superior,

- O Jurista,

18.11.2011



C.M.SOURE 15690 16 NOV '11

Exmo. Senhor  
Presidente da  
Câmara Municipal de Soure  
Praça da República  
3130-218 SOURE

Lda, pessoa colectiva nº [redacted], com sede em [redacted], na localidade de Leiria, telefone [redacted], freguesia de [redacted], concelho de Leiria, vem requerer a V. Exa. a prorrogação graciosa do prazo de execução da empreitada de "CONSTRUÇÃO DO CENTRO ESCOLAR DO ULMEIRO" até 30 de Junho de 2012. O início da obra foi retardado por esta ainda se encontrar em utilização e por dificuldades no fornecimento de equipamentos a incorporar.

Pede deferimento

Leiria, 15 de Novembro de 2011

O requerente

CÂMARA MUNICIPAL DE SOURE

Presente o despacho em 11/11/11

Despacho As 9.2.1

As 9.2.1 CÂMARA DE SOURE

Enc. Mário Pimenta

O Presidente da Câmara

*[Handwritten signature]*

LDA.

## DECLARAÇÃO DO COORDENADOR DE SEGURANÇA EM OBRA

Mauro Antonio Pereira Alegre, Engenheiro Civil, morador na Rua Verde Pinho n.º 110 - CV, 3030-024 Coimbra, inscrito na ANET, sob o n.º 2527, portador do CC n.º 11063874 3ZZ6, ao serviço do Município de Soure, declara para efeitos do disposto na alínea b) do n.º 3 do art.º 15.º do Decreto-Lei n.º 273/2003, de 29 de Outubro, que é o Coordenador de Segurança em Obra, relativo à obra de "*Educação - Ensino Básico e Secundário - Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro*", a realizar na Granja do Ulmeiro, freguesia de Granja do Ulmeiro, concelho de Soure e cujo dono de obra é o Município de Soure.

Nos termos contratualmente estabelecidos, o início dos trabalhos teve início no dia 11 do mês de Junho de 2011 com um prazo de 9 meses.

Soure, 12 de Outubro 2011

O Técnico



Eng. Civil

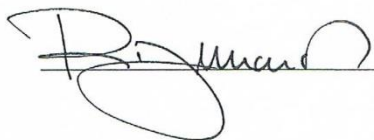
### DECLARAÇÃO DO FISCAL DA OBRA

Rui Miguel Freire Mendes Fernandes, Arquitecto, morador na Cerca dos Anjos s/n, 3130-206 Soure, inscrito na Ordem dos Arquitectos, sob o nº 10956, portador do B.I. nº 10887818, do Arquivo de Identificação de Coimbra, ao serviço do Município de Soure, declara para efeitos do disposto na alínea b) do nº 3 do artº 15º do Decreto-Lei nº 273/2003, de 29 de Outubro, que é o Fiscal da Obra, relativo à obra de "*Educação - Ensino Básico e Secundário - Centro Escolar da Freguesia de Granja do Ulmeiro*", a realizar na Granja do Ulmeiro, freguesia de Granja do Ulmeiro, concelho de Soure e cujo dono de obra é o Município de Soure.

Nos termos contratualmente estabelecidos, o início dos trabalhos teve início no dia 11 do mês de Junho de 2011 com um prazo de 9 meses.

Soure, 12 de Outubro 2011

O Técnico



**MUNICÍPIO DE SOURE**  
Divisão de Obras Públicas e Municipais

**Resumo da empreitada**

Empreiteiro: **...**, Lda<sup>a</sup> Nº Contrib.: 502256141  
 Processo: /2010 Obra: 20/2010  
 Empreitada: EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO - CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO

|                                           |            |                |            |
|-------------------------------------------|------------|----------------|------------|
| Abertura do concurso                      | 2010-10-21 | Adjudicação:   | 674.547,29 |
| Limite para entrega de propostas          | 2010-10-29 | IVA            | 40.472,84  |
| Encerramento da sessão                    | 2010-10-29 | Adj. c/ IVA    | 715.020,13 |
| Adjudicação ou notificação de adjudicação | 2010-11-17 |                |            |
| Prestação da caução                       | 2010-11-25 | Caução Inicial | 33.727,36  |
| Celebração do contrato                    | 2011-06-06 | Total Caução   | 67.454,72  |
| Consignação                               | 2011-06-07 |                |            |
| Fim da obra                               | 2012-06-30 |                |            |
| Recepção provisória                       | 2012-08-16 |                |            |
| Homologação R. Prov. por Deliberação      | 2012-08-31 |                |            |
| Recepção definitiva                       | - - -      |                |            |
| Homologação Recepção Definitiva por       | - - -      |                |            |

\* - Data limite

|            | Data       | Valor s/ IVA | IVA       | Valor com IVA |
|------------|------------|--------------|-----------|---------------|
| T. projeto | 2010-10-25 | 674.547,29   | 40.472,84 | 715.020,13    |
|            |            | 674.547,29   | 40.472,84 | 715.020,13    |

| Auto | Data       | Valor s/ IVA | IVA       | Valor c/ IVA |
|------|------------|--------------|-----------|--------------|
| 001  | 2011-07-27 | 24.318,97    | 1.459,14  | 25.778,11    |
| 002  | 2011-08-30 | 20.488,34    | 1.229,30  | 21.717,64    |
| 003  | 2011-09-28 | 58.379,86    | 3.502,79  | 61.882,65    |
| 004  | 2011-10-31 | 106.324,64   | 6.379,48  | 112.704,12   |
| 005  | 2011-11-29 | 97.835,06    | 5.870,10  | 103.705,16   |
| 006  | 2011-12-21 | 101.684,23   | 6.101,05  | 107.785,28   |
| 007  | 2012-02-02 | 89.106,67    | 5.346,40  | 94.453,07    |
| 008  | 2012-03-01 | 151.166,66   | 9.070,00  | 160.236,66   |
| 009  | 2012-06-27 | 25.242,88    | 1.514,57  | 26.757,45    |
|      |            | 674.547,31   | 40.472,83 | 715.020,14   |



CM.SOURE 03201 13 MAR 12

ee 16/2010

Exmo.(s) Sr.(s)  
MUNICÍPIO DE SOURE  
Praça da República

3131-218

SÓURE

## Factura Nº 6/2012

|               |            | Requisição         | Moeda | Câmbio     | Data       | Vencimento |
|---------------|------------|--------------------|-------|------------|------------|------------|
|               |            |                    | EUR   | 1,00       | 02-03-2012 | 01-04-2012 |
| Original      |            |                    |       |            |            |            |
| V/Nº Contrib. | Desc. Cli. | Condição Pagamento |       | Desc. Fin. | Zona       | Vend. Pag. |
| 507103742     | 0.00       | Factura 30 dias    |       | 0,00       |            | 1/1        |

| Descrição                                                                                                                        | Quant. | Pr. Unitário | Desc. | IVA  | Total Líquido |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|-------|------|---------------|
| Empreitada: EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO - CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO MEIRO                               |        |              |       |      |               |
| Trabalhos realizados na execução da empreitada em epígrafe, conforme auto de medição n.º 8 de 2012-03-01 (trabalhos contratuais) | 1,00   | 151.166,66   | 0,00  | 6,00 | 151.166,66    |
| Os serviços facturados foram realizados durante o mês de Fevereiro.                                                              |        |              |       |      |               |
| Ato em condições de ser pagado.<br>2012.03.15                                                                                    |        |              |       |      |               |
| CAMARA MUNICIPAL DE SOURE<br>Presente o despacho em 2012.03.12<br>Despacho 2012.03.12                                            |        |              |       |      |               |
| A C.ª da Câmara                                                                                                                  |        |              |       |      |               |
| Atribuído, Sr. Paulo Nunes                                                                                                       |        |              |       |      |               |
| O Presidente da Câmara                                                                                                           |        |              |       |      |               |

Documento Processado por Computador

| Quadro Resumo do IVA |            |           |
|----------------------|------------|-----------|
| Taxa                 | Incidência | Valor IVA |
| 6,00                 | 151.166,66 | 9.070,00  |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| Mercadoria/Serviços  | 151.166,66 |
| Descontos Comerciais | 0,00       |
| Desconto Financeiro  | 0,00       |
| Portes               | 0,00       |
| Outros Serviços      | 0,00       |
| Adiantamentos        | 0,00       |
| Ecovalor             | 0,00       |
| IVA                  | 9.070,00   |
| Acerto               | 0,00       |

Total ( EUR )

160.236,66

Visto.  
Conferido e habilitado  
a favor do furoto.  
14.03.2012

CONFERIDO A TRABALHOS  
EXECUTADOS, A PREÇOS DA  
PROPOSTA 14.03.2012

TRINCOA  
Consultoria Civil, Lda  
A. BERNARDES

TEL.

FAX

E-mail:

URL: http://www.1

CAPITAL SOCIAL REALIZADO: 100.000 EUROS - NIPC e Pedido na CRC de Leiria n.º 502 256 141  
ALVARÁ DE CONTRUÇÃO

**MUNICÍPIO DE SOURE**

Largo do Município 3130-218 SOURE

Divisão de Obras Públicas e Municipais

**Auto de Medição**Empreiteiro: Ló<sup>a</sup>

Nº Contrib.: 502256141

Processo: 2010

Obra: 20/2010

Empreitada: EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO - CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO

**Auto de medição nº008 de 2012-03-01 (Trabalhos contratuais)**

| Artigo | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Quantidade | UM | Valor unitário | Valor medição | Obs |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|----------------|---------------|-----|
| 8      | PINTURAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |    |                |               |     |
| 8.1    | Fornecimento e execução de esquema de pintura, em tectos, composto por 1 demão de primário tipo EP/GC 300 da "CIN" ou equivalente, e pintura em duas demãos de esmalte acrílico tipo Cinacryl Mate da "CIN" ou equivalente, na cor branco RAL 9010.                                                                    | 442,3      | m2 | 3,15           | 1.393,25      |     |
| 8.2    | Fornecimento e execução de esquema de pintura, em paredes, composto por 1 demão de primário tipo EP/GC 300 da "CIN" ou equivalente, e pintura em duas demãos de esmalte acrílico tipo Cinacryl Mate da "CIN" ou equivalente, na cor branco RAL 9010.                                                                   | 628,55     | m2 | 3,15           | 1.979,93      |     |
| 10     | REVESTIMENTOS EM LAJES, PAVIMENTOS E RODAPÉS                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |    |                |               |     |
| 10.1   | Fornecimento e aplicação de pavimento vinílico 2,5mm tipo "Armstrong" - Scala 100 Pur refº 20091 - 155 - Steel Plate Galena, ou equivalente, em régua 90x15cm, incluindo regularização do pavimento existente para receber material, colas e remates, e todos os trabalhos necessários a um perfeito acabamento. (PV1) | 509,1      | m2 | 36,00          | 18.327,60     |     |
| 10.3   | Fornecimento e aplicação de lambrim vinílico 2,5mm tipo "Armstrong" - Scala 100 Pur refº 20091 - 155 - Steel Plate Galena, ou equivalente, em régua 90x15cm, até a altura de 1.05m, incluindo colas e remates, e todos os trabalhos necessários a um perfeito acabamento. (RO2)                                        | 180,65     | ml | 36,00          | 6.503,40      |     |
| 10.4   | Fornecimento e aplicação de rodapé vinílico 2,5mm tipo "Armstrong" - Scala 100 Pur refº 20091 - 155 - Steel Plate Galena, ou equivalente, em régua 90x15cm, até a altura de 0.15m, incluindo colas e remates, e todos os trabalhos necessários a um perfeito acabamento. (RO1)                                         | 310,7      | ml | 8,10           | 2.516,67      |     |
| 10.5   | Fornecimento e aplicação de elementos em vinílico 2,5mm tipo "Armstrong" - Scala 100 Pur refº 20091 - 155 - Steel Plate Galena, ou equivalente, para revestimento de escada composta por 19 espelhos, 16 cobertores e patamares, incluindo colas e remates, e todos os trabalhos necessários a um perfeito acabamento. | 13,05      | m2 | 36,00          | 469,80        |     |
| 10.6   | Fornecimento e colocação de perfil tipo Schluter-Reno-T-EB ou equivalente, para transição de pavimento, incluindo todos os trabalhos e fornecimentos necessários a um perfeito acabamento.                                                                                                                             | 19,9       | ml | 10,80          | 214,92        |     |
| 11     | CARPINTARIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |    |                |               |     |

Valores em EUROS

Página 1 de 10

**MUNICÍPIO DE SOURE**

Largo do Município 3130-218 SOURE

Divisão de Obras Públicas e Municipais

**Auto de Medição**

Ref: 012-002

Empreiteiro: Lda Nº Contrib.: 502256141

Processo: 2010 Obra: 20/2010

Empreitada: EDUCAÇÃO - ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO - CENTRO ESCOLAR DA FREGUESIA DE GRANJA DO ULMEIRO

**Auto de medição nº008 de 2012-03-01 (Trabalhos contratuais)**

| Artigo   | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Quantidade | UM | Valor unitário | Valor medição | Obs |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|----------------|---------------|-----|
| 34.9     | SISTEMA DE COMANDO E CONTROLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |    |                |               |     |
| 34.9.1   | Sistema de comando, controlo e monitorização centralizado completo sobretudo para as unidades de tratamento de, incluindo quadros de comando e controlo electrificados incluindo controladores programáveis, terminal central de supervisão, "software", fonte de alimentação ininterrupta (UPS), engenharia de programação e colocação em serviço, conforme condições técnicas especiais e Memória Descritiva e Justificativa: | 0,5        | vg |                | 30            |     |
| 34.9.2   | Equipamento de Campo conforme condições técnicas especiais:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |    |                |               |     |
| 34.9.2.1 | Sondas de temperatura de imersão:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4,0        | un | 30             | 30            |     |
| 34.9.2.2 | Sondas de temperatura de conduta:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 6,0        | un | 30             | 30            |     |
| 34.9.2.3 | Sondas combinada de temperatura e humidade relativa exterior:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1,0        | un | 30             | 30            |     |
| 34.9.2.4 | Pressostatos diferenciais de ar:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 18,0       | un | 0              | 0             |     |
| 34.9.2.5 | Actuadores de registos:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 6,0        | un | 0              | 0             |     |
| 34.9.2.6 | Contadores de energia térmica incluindo sondas e módulo de cálculo e transmissão de dados para as dimensões apresentadas no esquema de princípio:                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1,0        | vg | 0              | 0             |     |

Total da medição:

O Representante do Empreiteiro

O Representante, Dono da Obra

Valores em EUROS

Página 10 de 10

## Município de Soure

### Extrato de Conta

Conta: %

Designação:

Ida

Data de Emissão: 04/07/2014

Página 1 de 1

Período: 01/01/2012 a 31/12/2012

| Data                   | D. | Lanc. | Tipo Doc.  | Referência Doc. | Descrição do movimento        | Débito (€) | Crédito (€) | Saldo (€)    |
|------------------------|----|-------|------------|-----------------|-------------------------------|------------|-------------|--------------|
|                        |    |       |            |                 | Saldo Anterior.....           | 0,00       | 0,00        | 0,00         |
| 01/01/2012             | 15 | 4219  | SLD.ABERT. |                 | Saldo de abertura             |            | 136.797,36  | 136.797,36 C |
| 17/01/2012             | 09 | 165   | FACT.      | 2011000190      | FACT.:2011000190/2011         |            | 105.352,44  | 242.149,80 C |
| 17/01/2012             | 11 | 78    | FACTORING  | 2011000190      | const. alberto vasco          | 105.352,44 |             | 136.797,36 C |
| 13/02/2012             | 11 | 306   | FACTORING  | 2012000002      | Const. alberto vasco          | 116.794,06 |             | 20.003,30 C  |
| 15/02/2012             | 09 | 559   | FACT.      | 2012000002      | FACT.:2012000002/2012         |            | 116.794,06  | 136.797,36 C |
| 20/03/2012             | 09 | 972   | FACT.      | 2012000008      | FACT.:2012000008/2012         |            | 129.244,26  | 266.041,62 C |
| 21/03/2012             | 11 | 525   | FACTORING  | 2012000008      | const. alberto vasco          | 129.244,26 |             | 136.797,36 C |
| 18/04/2012             | 09 | 1370  | FACT.      | 2012000020      | FACT.:2012000020/2012         |            | 66.347,23   | 203.144,59 C |
| 18/04/2012             | 06 | 2812  | ORD.PAG.   | OP 1911         | Pagamento da OP n.1911 / 2012 | 13.376,50  |             | 189.768,09 C |
| 18/04/2012             | 06 | 2845  | ORD.PAG.   | OP 1994         | Pagamento da OP n.1994 / 2012 | 2.535,50   |             | 187.232,59 C |
| 19/04/2012             | 09 | 1371  | FACT.      | 2012000019      | FACT.:2012000019/2012         |            | 87.425,50   | 274.658,09 C |
| 19/04/2012             | 11 | 735   | FACTORING  | 2012000019      | const. alberto vasco          | 87.425,50  |             | 187.232,59 C |
| 19/04/2012             | 11 | 736   | FACTORING  | 2012000020      | const. alberto vasco          | 66.347,23  |             | 120.885,36 C |
| 23/04/2012             | 06 | 3092  | ORD.PAG.   | OP 2199         | Pagamento da OP n.2199 / 2012 | 147,28     |             | 120.738,08 C |
| 03/05/2012             | 06 | 3380  | ORD.PAG.   | OP 2355         | Pagamento da OP n.2355 / 2012 | 8.690,44   |             | 112.047,64 C |
| 03/05/2012             | 06 | 3381  | ORD.PAG.   | OP 2356         | Pagamento da OP n.2356 / 2012 | 2.429,24   |             | 109.618,40 C |
| 14/05/2012             | 09 | 1720  | FACT.      | 2012000030      | FACT.:2012000030/2012         |            | 118.545,38  | 228.163,78 C |
| 14/05/2012             | 11 | 968   | FACTORING  | 2012000030      | const. alberto vasco          | 118.545,38 |             | 109.618,40 C |
| 28/05/2012             | 09 | 1814  | FACT.      | 2012000034      | FACT.:2012000034/2012         |            | 87.419,56   | 197.037,96 C |
| 28/05/2012             | 11 | 1058  | FACTORING  | 2012000034      | const. alberto vasco          | 87.419,56  |             | 109.618,40 C |
| 30/05/2012             | 09 | 1906  | FACT.      | 2012000035      | FACT.:2012000035/2012         |            | 27.080,59   | 136.698,99 C |
| 30/05/2012             | 09 | 1907  | FACT.      | 2012000036      | FACT.:2012000036/2012         |            | 40.998,90   | 177.697,89 C |
| 11/06/2012             | 11 | 1116  | FACTORING  | 2012000035      | const. alberto vasco          | 27.080,59  |             | 150.617,30 C |
| 11/06/2012             | 11 | 1117  | FACTORING  | 2012000036      | const. alberto vasco          | 40.998,90  |             | 109.618,40 C |
| 22/06/2012             | 06 | 5053  | ORD.PAG.   | OP 3604         | Pagamento da OP n.3604 / 2012 | 21.062,78  |             | 88.555,62 C  |
| 06/07/2012             | 11 | 1372  | FACTORING  | 2011000150      | const. alberto vasco          | 4.975,98   |             | 83.579,64 C  |
| 06/07/2012             | 11 | 1373  | FACTORING  | 2011000151      | const. alberto vasco          | 4.993,66   |             | 78.585,98 C  |
| 06/07/2012             | 11 | 1374  | FACTORING  | 2011000152      | const. alberto vasco          | 4.949,41   |             | 73.636,57 C  |
| 06/07/2012             | 11 | 1375  | FACTORING  | 2011000153      | const. alberto vasco          | 3.021,61   |             | 70.614,96 C  |
| 06/07/2012             | 11 | 1376  | FACTORING  | 2011000163      | const. alberto vasco          | 4.759,40   |             | 65.855,56 C  |
| 17/07/2012             | 09 | 2735  | FACT.      | 2012000040      | FACT.:2012000040/2012         |            | 50.330,18   | 116.185,74 C |
| 10/08/2012             | 11 | 1540  | FACTORING  | 2012000040      | 3                             | 42.972,34  |             | 73.213,40 C  |
| 13/09/2012             | 06 | 7172  | ORD.PAG.   | OP 3421         | Pagamento da OP n.3421 / 2012 | 17.393,17  |             | 55.820,23 C  |
| 25/09/2012             | 06 | 7630  | ORD.PAG.   | OP 5316         | Pagamento da OP n.5316 / 2012 | 9.412,28   |             | 46.407,95 C  |
| 25/09/2012             | 06 | 7631  | ORD.PAG.   | OP 5317         | Pagamento da OP n.5317 / 2012 | 3.042,61   |             | 43.365,34 C  |
| 23/10/2012             | 06 | 8677  | ORD.PAG.   | OP 6138         | Pagamento da OP n.6138 / 2012 | 4.788,50   |             | 38.576,84 C  |
| 23/10/2012             | 06 | 8678  | ORD.PAG.   | OP 6139         | Pagamento da OP n.6139 / 2012 | 1.922,13   |             | 36.654,71 C  |
| 23/10/2012             | 06 | 8679  | ORD.PAG.   | OP 6140         | Pagamento da OP n.6140 / 2012 | 289,37     |             | 36.365,34 C  |
| 08/11/2012             | 06 | 9262  | ORD.PAG.   | OP 6559         | Pagamento da OP n.6559 / 2012 | 302,11     |             | 36.063,23 C  |
| 08/11/2012             | 06 | 9263  | ORD.PAG.   | OP 6560         | Pagamento da OP n.6560 / 2012 | 4.685,09   |             | 31.378,14 C  |
| 08/11/2012             | 06 | 9264  | ORD.PAG.   | OP 6561         | Pagamento da OP n.6561 / 2012 | 4.020,30   |             | 27.357,84 C  |
| Totais do período..... |    |       |            |                 |                               | 938.977,62 | 966.335,46  | 27.357,84 C  |
| Total.....             |    |       |            |                 |                               | 938.977,62 | 966.335,46  | 27.357,84 C  |

|                                          |                                 |               |        |     |
|------------------------------------------|---------------------------------|---------------|--------|-----|
| MUNICÍPIO DE<br>SOURÉ — CÂMARA MUNICIPAL | CONTRIBUINTE N.º<br>507 103 742 | SERV.<br>REQ. | NÚMERO | ANO |
|                                          |                                 |               |        | 20  |

## REQUISICÃO

|      |     |
|------|-----|
| DATA | 2.0 |
|------|-----|

|                      |             |                    |
|----------------------|-------------|--------------------|
| ENTIDADE FORNECEDORA |             | CÓDIGO DE ENTIDADE |
| NOME                 |             |                    |
| MORADA               | CÓD. POSTAL |                    |

DESTINATÁRIO \_\_\_\_\_

| G O P | ORGÂNICA | ECONÔMICA |
|-------|----------|-----------|
| 20 /  |          |           |

**ORIGINAL**

Para ser junto à fatura \*\*  
pelo fornecedor

[illegible]

|                                               |                 |   |
|-----------------------------------------------|-----------------|---|
| **INDIQUE NAS FACTURAS O NÚMERO DA REQUISIÇÃO | TOTAL REQUISIT. | , |
|-----------------------------------------------|-----------------|---|

COMPROMISSO N.º

\* Competências Delegadas e Subdelegadas pelo Exmo.<sup>o</sup> Senhor Presidente da Câmara Municipal, Despachos de 24.10.2013 e de 28.10.2013.

Heráldica da mesma Associação, que o homologou. Foi depois aprovado pela Câmara Municipal de Soure, em sessão de 7 de Maio do mesmo ano. E' como segue:

«Desejando a Câmara Municipal de Soure que sejam estudadas as suas armas, bandeira e sêlo, foi deliberado elaborar o respectivo parecer.

A obra mais antiga que existe sobre armas municipais, é de autoria de RODRIGO MENDES DA SILVA e chama-se *Poblacion General de España, sus trofeos, blasones, etc.* — Madrid, 1645.

Quando trata de Soure, não descreve as suas armas, o que aliás, faz supor que não as tinha ou não eram conhecidas nessa ocasião, pois este autor faz referência sempre que as povoações de que trata as tinham.

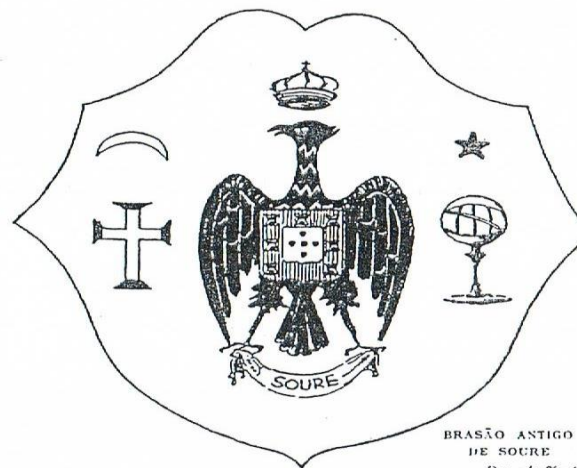
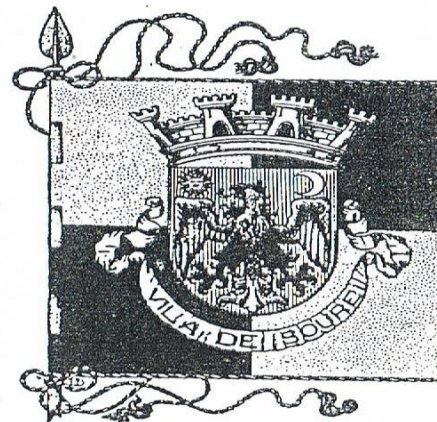
Refere-se porém ao seu famoso castelo, que pertencia à Ordem do Templo e depois à de Cristo, que foi fundado pelo conde D. Henrique, sendo da segunda vez levados os seus habitantes prisioneiros para Santarém, até que D. Afonso Henriques os libertou quando tomou esta praça mourisca. Enfim sabemos que a história antiga de Soure foi muito brilhante.

Teve Soure o primeiro foral em 1111, dado pelo conde D. Henrique, tendo depois, em 1513, outro foral dado por D. Manuel I.

Os forais deste rei incluem todos, na primeira página, como vinheta, uma iluminura em que figuram as armas reais acompanhadas pela esfera armilar e pela Cruz de Cristo. Em muitas terras de Portugal julgou-se que deviam ser assim as armas municipais, quando não passavam das armas do Rei, do emblema particular de D. Manuel que é a esfera, e da Cruz de Cristo, por este Rei ser Grão-Mestre desta Ordem.

Soure foi das que juntou às suas antigas armas os emblemas que viu no foral, tendo colocado as armas sobre o peito da águia que já simbolizava a vila, deslocando-lhe a coroa para encimar a cabeça da águia.

BANDEIRA  
DA CAMARA MUNICIPAL  
DE SOURE



BRASÃO ANTIGO  
DE SOURE  
*Des. de José Ventura.*

Soure teve concerteza (sic) as suas armas antigas em vista da sua grande importância no início da fundação da nacionalidade.

O facto de aparecerem nas suas armas um crescente e uma estrêla que primitivamente deve ter sido um Sol, demonstram que são armas adoptadas durante a primeira dinastia. Há opinião que a águia é um símbolo do tempo dos romanos, o que me parece engano. A águia que se vê nas armas de Soure deve ser adoptada com o intuito de tornar as armas falantes, colocando-lhe um açor.

Portanto, sou de opinião que das armas de Soure deve desaparecer a cópia da vinheta do foral de D. Manuel I ficando sòmente a águia ou açor, o Sol e a Lua, tal como primitivamente deviam ter sido ordenadas.

Nesta conformidade, proponho que as armas sejam assim ordenadas:

*Armas* — De vermelho, com uma águia de vôo abatido de ouro, realçado de negro, bicada e sangrada de negro. Em chefe, um Sol de ouro e um crescente de prata. Coroa mural de prata de quatro tórres. Listel branco com os dizeres « Vila de Soure » de negro.

*Bandeira* — Esquartelada de amarelo e negro. Cordões e borla de ouro e de negro. Haste e lança douradas.

Como a peça principal das armas, a águia, é de ouro e de negro, a bandeira é de amarelo (que corresponde ao ouro) e de negro. Quando destinada a cerimónias e cortejos, é de seda bordada e deve ter a área de um metro quadrado.

O vermelho do campo significa, heráldicamente, vitórias, guerras e ardis. O ouro da águia e do Sol significa nobreza, fidelidade, poder e liberdade. O negro de bicado, sancado e realçado, simboliza a terra e significa firmeza e honestidade. A prata do crescente significa humildade e riqueza. Com estas peças e estes esmaltes, ficam bem salientadas a história local e a índole dos seus naturais.

*Selo* — Circular, tendo ao centro as peças das armas sem indicação de esmaltes. Em volta, dentro de círculos concêntricos os dizeres « Câmara Municipal de Soure ».

Artigo 43.º

**Secção de Aprovisionamento**

São atribuições da Secção de Aprovisionamento:

- 1 - Elaborar, em colaboração com os diversos serviços, estudos de previsibilidade das necessidades e estruturar o plano de compras em consonância com as atividades comprometidas no plano de atividades tendo em conta uma correta gestão de *stocks*;
- 2 - Participar na preparação de regulamentos e cadernos de encargos, para consultas ao mercado e concursos de aquisição de materiais e outros bens e serviços;
- 3 - Proceder à aquisição dos bens e serviços necessários à atividade municipal, de acordo com critérios técnicos, económicos e de qualidade;
- 4 - Preparar os processos administrativos de concursos para apreciação e parecer, por comissões de apreciação a estabelecer pelo presidente da Câmara Municipal;
- 5 - Elaborar notas de consulta e subsequentes notas de encomenda e requisições;
- 6 - Conferir as guias de remessa e respectivas faturas, referentes aos materiais adquiridos e, ainda, controlar os prazos de entrega dos mesmos pelos fornecedores;
- 7 - Administrar os artigos de consumo corrente existentes e proceder à sua distribuição interna, propondo medidas tendentes a racionalizar as aquisições do material e os consumos;
- 8 - Registar e manter atualizado o ficheiro de entradas e saídas de materiais em armazém;
- 9 - Satisfazer os pedidos de requisições internas dos diversos serviços;
- 10 - Manter atualizados os ficheiros de fornecedores, de materiais ou outros, necessários ao funcionamento dos serviços;
- 11 - Organizar e manter atualizado o inventário das existências em armazém;
- 12 - Coordenar e assegurar os serviços desenvolvidos nas áreas de compras e armazém.

Artigo 44.º

### **Composição da Secção de Aprovisionamento**

Serviços de Compras;

Armazém.

Artigo 45.º

### **Serviços de Compras**

São atribuições dos Serviços de Compras:

- 1 - Proceder ao estudo das compras a efetuar;
- 2 - Proceder às aquisições necessárias após adequada instrução dos despectivos processos, incluindo a abertura de concursos, se for caso disso;
- 3 - Analisar ou submeter a avaliação técnica, da unidade orgânica requisitante, as propostas provenientes de concursos ou consultas efetuadas;
- 4 - Submeter as requisições ao controlo da Repartição Financeira, no sentido de verificar a cabimentação das verbas;
- 5 - Proceder ao controlo da compra ou do contrato, nomeadamente à vigilância dos prazos e à verificação das faturas,
- 6 - Elaborar e manter atualizados os ficheiros de materiais e fornecedores;
- 7 - Promover a venda de produtos de sucata e de bens desnecessários;
- 8 - Promover a abertura de concursos de empreitadas desenvolvendo as ações necessárias até à consignação das obras;
- 9 - Estudar e implementar medidas e técnicas de controlo de *stocks* na área de aprovisionamento;
- 10 - Estabelecer *stocks* de segurança, com a colaboração das diversas unidades orgânicas, e proceder à gestão dos materiais a seu cuidado, em colaboração com o armazém.

Artigo 46.º

### **Armazém**

São atribuições do Armazém:

- 1 - Organizar e manter atualizado o inventário das existências em armazém;
- 2 - Proceder à armazenagem, conservação e distribuição pelos serviços dos bens de consumo corrente;
- 3 - Proceder à conferência das guias de remessa dos materiais entrados;
- 4 - Proceder de acordo com as orientações prestadas pela Repartição de Aprovisionamento.