ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 8 : Cadeia de abastecimento humanitária: compras estratégicas, stocks e custo total

Programa de direção de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderança, estratégia, ciclo de projeto, MEAL, finanças e orçamentos de doadores, conformidade e fraude, mobilização de recursos, cadeia de abastecimento, RH e salvaguarda, riscos e segurança, negociação e advocacia, mudança e governação. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais exigentes com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-8/

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

Semana 8 : Cadeia de abastecimento humanitária: compras estratégicas, stocks e custo total

Objetivos

- Gerir a cadeia de abastecimento como uma questão estratégica: prazos, custos, qualidade, riscos e impacto ambiental.
- Conceber uma estratégia de compras (matriz de Kraljic, acordos-quadro, pré-posicionamento) e aplicar os limiares e procedimentos dos doadores.
- Dimensionar stocks e transporte com cálculos simples (stock de segurança, ponto de encomenda, custo total de posse, Incoterms).

Porque é que a cadeia de abastecimento é um assunto de direção

Estima-se habitualmente que a logística e as compras representam uma parte importante das despesas humanitárias, muitas vezes citada entre 60 e 80 % (van Wassenhove, 2006). Um ganho de 5 % sobre essas despesas vale muitas vezes mais do que todos os esforços de redução dos custos da sede. A cadeia de abastecimento condiciona também a **rapidez** da resposta, a **qualidade** da ajuda e grande parte dos **riscos de fraude**.

A tensão central é a da **rapidez contra o custo**: um frete aéreo de emergência custa muitas vezes 5 a 10 vezes mais do que o frete marítimo, mas entrega em dias em vez de semanas. Os dirigentes devem fixar as regras do jogo antecipadamente: que categorias são pré-posicionadas, quando se justifica o frete aéreo, que prazos são aceitáveis por tipo de intervenção.

Indicadores-chave a seguir ao nível de um país: **prazo de tratamento** dos pedidos de compra (do pedido à entrega), **taxa de entregas completas e a tempo**, **parte das compras sob acordo-quadro**, **rotação e validade dos stocks**, **custo logístico por tonelada entregue** e **taxa de conformidade** dos processos de compra em auditoria.

Estratégia de compras: Kraljic e acordos-quadro

A **matriz de Kraljic** (1983) classifica as categorias de compras segundo o seu **impacto financeiro** e o **risco de abastecimento**:

Quadrante	Exemplos humanitários	Estratégia
Não críticos (impacto baixo, risco baixo)	Material de escritório, pequeno equipamento	Simplificar: catálogos, cartões de compra, agrupamento
Alavanca (impacto alto, risco baixo)	Lonas, kits de higiene, combustível em zonas bem servidas	Concorrência, acordos-quadro plurianuais, compras conjuntas entre agências
Estrangulamento (impacto baixo, risco alto)	Peças de viaturas específicas, medicamentos raros	Garantir: stock de segurança, fornecedores alternativos, normalização
Estratégicos (impacto alto, risco alto)	Alimentos terapêuticos, medicamentos essenciais, transporte em zonas de conflito	Parcerias duradouras, pré-posicionamento, planos de continuidade

Os **acordos-quadro** são a ferramenta mais poderosa para conciliar rapidez e conformidade: a concorrência faz-se uma vez, a montante, e depois as encomendas são feitas em poucos dias durante a crise. Os procedimentos dos doadores (por exemplo as regras aplicáveis aos parceiros humanitários da Comissão Europeia, ou os limiares fixados por cada organização) preveem **limiares** a partir dos quais o procedimento se torna mais pesado: compra direta, consulta de vários fornecedores, concurso aberto local e depois internacional. Preveem também **procedimentos de emergência** (negociação direta justificada), que devem ser documentados com uma nota de derrogação.

> Para o gestor: cada derrogação ao procedimento normal deve ser justificada por escrito, aprovada ao nível certo e arquivada. Uma emergência real mas não documentada torna-se, na auditoria, uma despesa não elegível.

Gestão de stocks: fórmulas e decisões

Três cálculos cobrem o essencial das decisões de stock:

- **Stock de segurança** (abordagem simples): consumo médio diário × margem de prazo, ou mais finamente z × desvio-padrão da procura durante o prazo de reaprovisionamento.
- **Ponto de encomenda** = consumo médio diário × prazo de reaprovisionamento + stock de segurança.
- **Quantidade económica de encomenda** (fórmula de Wilson): QEE = √(2 × D × S / H), em que D é a procura anual, S o custo fixo de uma encomenda e H o custo anual de armazenamento de uma unidade.

Exemplo. Um programa nutricional consome 40 caixas de alimento terapêutico por dia. O prazo de reaprovisionamento é de 60 dias; fixa-se um stock de segurança de 20 dias de consumo. Ponto de encomenda = 40 × 60 + 40 × 20 = 2 400 + 800 = 3 200 caixas: assim que o stock atinge 3 200 caixas, é preciso encomendar. Se o prazo passar para 90 dias por causa de uma rutura portuária, o ponto de encomenda sobe para 40 × 90 + 800 = 4 400 caixas.

A regra **FEFO** (primeiro a expirar, primeiro a sair) impõe-se para medicamentos e alimentos. Os inventários físicos devem ser pelo menos trimestrais, e sem aviso prévio para stocks sensíveis, com reconciliação com as fichas de stock e o sistema.

Transporte, Incoterms e custo total de posse

O **custo total de posse** (TCO) soma ao preço de compra todos os custos até à utilização: transporte, seguro, direitos e taxas (muitas vezes isentos para ONG registadas, mas com prazos administrativos), armazenamento, perdas, manutenção e eliminação. Um fornecedor internacional mais barato pode custar mais do que um fornecedor local depois de contados todos os custos e prazos; inversamente, um produto local de qualidade insuficiente sai caro em perdas e danos à reputação.

Os **Incoterms 2020** da Câmara de Comércio Internacional definem a repartição dos custos e riscos entre vendedor e comprador. Os mais usados: **EXW** (o comprador assume tudo a partir da fábrica), **FCA** (o vendedor entrega a mercadoria desalfandegada para exportação ao transportador designado), **CIF** (o vendedor paga frete e seguro até ao porto de destino, mas o risco passa para o comprador no carregamento), **DAP** (entregue no local acordado, não desalfandegado na importação), **DDP** (entregue desalfandegado, direitos pagos). Escolher um Incoterm errado pode deixar a ONG a suportar um risco que julgava transferido.

Exemplo de TCO. 10 000 lonas: oferta internacional a 9,50 USD por unidade FCA, mais frete e seguro 2,80 USD, desalfandegamento e transporte interno 1,20 USD, prazo de 10 semanas; oferta regional a 12,60 USD entregue DAP no armazém, prazo de 3 semanas. TCO internacional: 13,50 USD; regional: 12,60 USD mais cerca de 0,40 USD de desalfandegamento = 13,00 USD. A oferta regional é mais barata e mais rápida, desde que a qualidade cumpra as especificações (inspeção e amostras).

Riscos, localização e sustentabilidade da cadeia de abastecimento

O mapeamento dos **riscos da cadeia** abrange: a dependência de um fornecedor ou de um corredor único, a volatilidade dos preços e das taxas de câmbio, a insegurança das estradas, as restrições à importação, a sazonalidade do acesso e a fraude. As respostas: vários fornecedores qualificados, corredores alternativos, pré-posicionamento regional, cláusulas de indexação, seguros e coordenação através do **cluster de Logística** (partilha de informação sobre o acesso, serviços comuns de transporte e armazenamento).

As **transferências monetárias** deslocam parte da cadeia de abastecimento para os mercados locais: a decisão toma-se com uma análise dos mercados (capacidade dos comerciantes para absorver a procura, integração, preços) e um acompanhamento contínuo dos preços. Não eliminam os riscos: deslocam-nos para os prestadores de pagamento e para a proteção de dados.

A **sustentabilidade ambiental** está a tornar-se uma exigência dos doadores: a Carta sobre o Clima e o Ambiente para as Organizações Humanitárias (2021) compromete os signatários a reduzir as suas emissões, nomeadamente as do transporte e das compras. Alavancas: preferir

compras locais ou regionais de qualidade, reduzir o frete aéreo através do pré-posicionamento, reduzir embalagens, gerir resíduos e plásticos, e escolher produtos mais duradouros.

Exercício: stock de segurança, ponto de encomenda e escolha do fornecedor

Parte 1. Uma base distribui em média 250 kits de higiene por semana. O fornecedor principal entrega em 6 semanas. A procura varia e quer cobrir 3 semanas suplementares de consumo. Calcule o stock de segurança e o ponto de encomenda em kits. O que acontece se uma epidemia de cólera duplicar o consumo durante 2 meses?

Parte 2. Procura anual de 12 000 kits, custo fixo de uma encomenda (procedimento, transporte, receção) de 400 USD, custo de armazenamento de 2,40 USD por kit e por ano. Calcule a quantidade económica de encomenda. Porque não aplicá-la tal como está numa zona de conflito?

Correção. Parte 1: stock de segurança = 250 × 3 = 750 kits; ponto de encomenda = 250 × 6 + 750 = 2 250 kits. Se o consumo duplicar para 500 kits por semana, o ponto de encomenda passa a 500 × 6 + 750 = 3 750; é preciso lançar uma encomenda de emergência e ativar um acordo-quadro ou um empréstimo de stock entre agências através do cluster. Parte 2: QEE = √(2 × 12 000 × 400 / 2,40) = √4 000 000 = 2 000 kits por encomenda. Numa zona de conflito, o acesso pode ser cortado: privilegiam-se stocks mais elevados e o pré-posicionamento, porque o custo de uma rutura excede em muito o custo de armazenamento.

A reter

- A cadeia de abastecimento é uma alavanca estratégica: rapidez, custo, qualidade, risco de fraude.
- Kraljic: não críticos, alavanca, estrangulamento, estratégicos; acordos-quadro para conciliar rapidez e conformidade.
- Ponto de encomenda = consumo × prazo + stock de segurança; QEE = √(2DS/H).
- Comparar as ofertas pelo custo total de posse e verificar o Incoterm: quem paga e quem suporta o risco, e em que momento.
- Qualquer derrogação de emergência é justificada por escrito e arquivada; caso contrário, a despesa torna-se não elegível.

Quiz

1. Consumo de 30 unidades por dia, prazo de reaprovisionamento de 45 dias, stock de segurança de 15 dias. O ponto de encomenda é:
   A. 1 350 unidades
   B. 1 800 unidades
   C. 450 unidades
   D. 2 250 unidades

2. D = 8 000 unidades por ano, S = 250 USD por encomenda, H = 4 USD por unidade e por ano. A quantidade económica de encomenda é:
   A. 500
   B. 1 000
   C. 2 000
   D. 4 000

3. Com o Incoterm CIF, o risco de perda no mar é suportado por:
   A. O vendedor até ao porto de destino
   B. O comprador, a partir do carregamento a bordo no porto de embarque, mesmo que o vendedor pague o frete e o seguro
   C. Apenas a seguradora
   D. O transitário

4. Segundo Kraljic, os alimentos terapêuticos prontos a usar numa crise nutricional são sobretudo:
   A. Não críticos
   B. Alavanca
   C. Estrangulamento
   D. Estratégicos

5. Oferta A: 20 USD FCA + 6 USD de frete e seguro + 2 USD de desalfandegamento, prazo 12 semanas. Oferta B: 27 USD DDP, prazo 2 semanas, qualidade equivalente. O que concluir?
   A. A é 7 USD mais barata
   B. B custa menos 1 USD em custo total e entrega 10 semanas mais cedo
   C. As duas custam exatamente o mesmo
   D. Não se podem comparar Incoterms diferentes

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