ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 12 : Dirigir a cadeia de abastecimento: contextos condicionados, digital, organização e projeto final

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

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-logistique-supply-chain/semaine-12/

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

Semana 12 : Dirigir a cadeia de abastecimento: contextos condicionados, digital, organização e projeto final

Objetivos

- Adaptar a cadeia aos contextos condicionados: conflitos, sanções, acesso limitado, gestão à distância.
- Escolher e implementar ferramentas digitais adequadas (gestão de stocks, acompanhamento das compras, dados de distribuição) protegendo os dados.
- Organizar a função de cadeia de abastecimento de uma organização e realizar o projeto final: um plano de abastecimento completo para uma resposta.

Cadeias em contextos de conflito e de sanções

Nos conflitos armados, a cadeia de abastecimento deve respeitar os princípios humanitários e o direito:

- **Neutralidade e independência**: fornecedores e transportadores verificados para garantir que não estão ligados às partes no conflito; nenhum pagamento a grupos armados.
- **Sanções**: verificação sistemática dos fornecedores, transportadores e parceiros em relação às listas de sanções (Conselho de Segurança das Nações Unidas, União Europeia, Estados Unidos e outros, consoante os financiamentos). Existem isenções humanitárias (por exemplo a resolução 2664 do Conselho de Segurança, adotada em 2022), mas têm limites e não dispensam a diligência.
- **Bens de dupla utilização**: fertilizantes, produtos químicos, equipamentos de comunicação: licenças e acompanhamento da utilização final.
- **Risco de desvio**: controlo das distribuições, reconciliações, acompanhamento pós-distribuição, mecanismos de reclamação.

Um desvio de ajuda em benefício de uma parte no conflito pode levar à suspensão dos financiamentos de toda a organização: a logística está na linha da frente para o prevenir e detetar.

A gestão à distância

Quando o pessoal internacional, ou mesmo nacional, não consegue aceder a uma zona, a cadeia é gerida **à distância**, muitas vezes com parceiros ou prestadores locais. Controlos adequados:

- **Verificação por terceiros** (third-party monitoring): empresas ou organizações independentes que visitam armazéns e distribuições.
- **Provas digitais**: fotografias com data, hora e geolocalização, registos de assinatura eletrónica, localização GPS dos camiões.

- **Chamadas aos beneficiários** numa amostra, por um centro de chamadas independente.
- **Reconciliações reforçadas** e limiares de tolerância mais baixos.
- **Transferência de risco ponderada**: não transferir para os parceiros riscos de segurança que eles não conseguem gerir, e financiar os seus custos de segurança.

Exemplo de verificação por chamadas. 3 000 agregados familiares servidos; amostra de 300 contactados; 255 atenderam, dos quais 240 confirmam a receção completa, 9 uma receção parcial e 6 a não receção. Taxa de confirmação = 240 / 255 ≈ 94 %. Os 15 casos problemáticos (5,9 %) são transmitidos ao mecanismo de reclamação e verificados; extrapolado a 3 000 agregados, isto representa cerca de 176 agregados potencialmente mal servidos.

Ferramentas digitais

As ferramentas digitais melhoram a fiabilidade e a rapidez se forem **adequadas ao contexto** (conectividade, competências, custo):

- **Gestão de stocks e de armazéns**: da folha de cálculo estruturada ao software especializado; várias ferramentas são desenvolvidas para o setor humanitário, algumas livres e gratuitas.
- **Acompanhamento das compras**: painel dos pedidos, prazos e estados, ligado às finanças.
- **ERP** que integra compras, stocks, frota e finanças, para as organizações de uma certa dimensão.
- **Dados de distribuição**: registo dos beneficiários, distribuição por cartão, código QR ou biometria, reconciliação automática.
- **Localização dos veículos e das expedições**.

Proteção dos dados. Os dados dos beneficiários (identidade, localização, biometria) são sensíveis: num conflito, uma lista de beneficiários pode pôr pessoas em perigo. Princípios: minimização (recolher apenas o necessário), consentimento informado, segurança (cifragem, direitos de acesso), período de conservação limitado, extrema prudência com a biometria, e análise de impacto antes de qualquer novo sistema.

Organizar a função de cadeia de abastecimento

Uma função de cadeia de abastecimento eficaz assenta em:

- **Uma estrutura clara**: responsável de cadeia de abastecimento no país, com responsáveis de compras, armazéns, frota e transporte; logísticos de base no terreno; uma ligação funcional com a sede para as normas e as compras internacionais.
- **Procedimentos escritos** e um manual atualizado, adaptado ao contexto, com modelos (pedido de compra, nota de encomenda, fichas de stock, diários de bordo).
- **Delegações** de autoridade adequadas: demasiado centralizadas, atrasam tudo; demasiado amplas, enfraquecem o controlo.

- **Competências**: formação contínua, certificações profissionais do setor, percursos de carreira para o pessoal nacional.
- **Uma parceria com os programas e as finanças**: reuniões de planeamento, indicadores partilhados, a logística presente desde a conceção dos projetos e dos orçamentos.

> A logística que só é consultada depois da assinatura de um projeto herda orçamentos irrealistas e prazos impossíveis. O seu lugar é à mesa desde a nota conceptual.

Coordenação e serviços comuns

Nenhuma organização consegue fazer tudo sozinha numa grande crise. A coordenação logística traz:

- **Informação partilhada**: estado das estradas, dos portos e dos aeroportos, capacidades, procedimentos aduaneiros, preços do transporte.
- **Serviços comuns** quando o mercado falha: transporte rodoviário, aéreo (UNHAS), fluvial, armazenagem partilhada, combustível, telecomunicações de emergência (cluster de telecomunicações de emergência).
- **Advocacia coletiva** para o acesso, as isenções e a facilitação aduaneira.
- **Compras conjuntas** e partilha de acordos-quadro entre organizações.

Utilizar um serviço comum não dispensa das próprias obrigações: a organização continua responsável pelos seus bens, pelos seus documentos e pela responsabilização perante os beneficiários e os doadores.

Projeto final: plano de abastecimento de uma resposta

O projeto final do Mini MBA Logística e cadeia de abastecimento consiste em redigir, para uma crise real (com dados públicos) ou fictícia mas realista, um **plano de abastecimento completo** de 6 a 10 páginas:

- **1. Contexto e cenário**: população-alvo, necessidades, fase, condicionantes de acesso e de segurança.
- **2. Cartografia da cadeia**: pontos de entrada, armazéns, eixos, prazos, capacidades, estrangulamentos.
- **3. Necessidades quantificadas**: artigos, especificações, quantidades, calendário, stock de segurança e ponto de encomenda.
- **4. Estratégia de compra**: local, regional ou internacional, procedimentos, acordos-quadro, custo posto no destino comparado.
- **5. Transporte, alfândegas e armazenagem**: modos, rotações, documentos, isenções, dimensionamento dos armazéns.
- **6. Distribuição e responsabilização**: locais, capacidade, reconciliação, acompanhamento pós-distribuição, proteção dos dados.
- **7. Orçamento logístico e indicadores**: custo por tonelada ou por agregado, painel de controlo, pegada ambiental.

- **8. Riscos e controlos**: fraude, desvio, sanções, segurança rodoviária, plano de contingência.

Critérios de avaliação: exatidão dos cálculos, coerência entre as partes, realismo dos prazos e dos custos, respeito pelas regras (compras, alfândegas, sanções), qualidade da responsabilização e clareza. O projeto faz parte do exame do terceiro mês.

Exercício: retomar uma cadeia em dificuldade

Situação. Assume a direção da cadeia de abastecimento de uma operação numa zona de conflito. Constatações: prazo de compra mediano de 52 dias; OTIF dos fornecedores de 64 %; 2 armazéns em 5 sem inventário há 9 meses; um transportador local pertence ao irmão de um comandante de um grupo armado; as listas de beneficiários são partilhadas por mensagens não cifradas; verificação por chamadas: 88 % de confirmação numa amostra de 250 agregados contactados com êxito; a logística não é convidada para as reuniões de conceção dos projetos.

Trabalho pedido. Classifique os problemas por gravidade e proponha um plano a 30, 60 e 90 dias.

Correção. Gravidade: 1) o transportador ligado a um grupo armado (risco de financiamento de uma parte no conflito, possível violação das sanções e das regras dos doadores); 2) as listas de beneficiários não protegidas (risco para a segurança das pessoas); 3) a taxa de confirmação de 88 % (12 % de problemas, ou seja, cerca de 30 agregados em 250: risco de desvio); 4) os armazéns sem inventário; 5) os prazos e o OTIF; 6) a ausência da logística na conceção. Plano. 30 dias: suspender o transportador e verificar os outros prestadores em relação às listas de sanções, informar a direção e, consoante os contratos, os doadores; parar a partilha não cifrada, proteger as listas, informar as equipas; inventários completos nos 2 armazéns com uma equipa externa; inquérito sobre os casos não confirmados. 60 dias: novo concurso de transporte com diligência reforçada; decomposição do prazo de compra e revisão das delegações; revisão de desempenho dos fornecedores. 90 dias: painel de controlo mensal; participação da logística em todas as notas conceptuais; procedimentos de proteção de dados e formação.

A reter

- Conflitos e sanções: verificar todos os prestadores, nenhum pagamento às partes, diligência apesar das isenções humanitárias.
- Gestão à distância: verificação por terceiros, provas digitais, chamadas aos beneficiários, reconciliações reforçadas.
- Dados dos beneficiários: minimizar, proteger, limitar a conservação, prudência com a biometria.
- A logística deve estar à mesa desde a conceção dos projetos e dos orçamentos.
- Os serviços comuns ajudam, mas cada organização continua responsável pelos seus bens e pela sua responsabilização.

Quiz

1. Amostra de 400 agregados contactados, 368 confirmam uma receção completa. Taxa de confirmação:
   A. 92 %
   B. 8 %
   C. 86 %
   D. 96 %

2. Um transportador pertence a um familiar de um comandante armado. A primeira ação:
   A. Negociar uma tarifa melhor
   B. Suspender a sua utilização e aplicar a diligência reforçada
   C. Ignorar se for fiável
   D. Pedir-lhe uma declaração sob compromisso de honra

3. O princípio da minimização dos dados significa:
   A. Armazenar os dados num disco pequeno
   B. Eliminar todos os dados
   C. Recolher apenas os dados necessários à finalidade
   D. Partilhar os dados com menos doadores

4. Num conflito, utilizar um serviço comum de transporte:
   A. Transfere toda a responsabilidade para o serviço comum
   B. É proibido
   C. Dispensa as reconciliações
   D. Não dispensa a organização das suas obrigações sobre os seus bens e a sua responsabilização

5. Porque é que a logística deve participar na conceção dos projetos?
   A. Para reduzir o orçamento
   B. Para que orçamentos, prazos e viabilidade sejam realistas desde o início
   C. Para escolher os beneficiários
   D. Porque os doadores o exigem sempre

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