ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 4 : Contratos com fornecedores, incoterms, custo total e controlo de qualidade

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-4/

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

Semana 4 : Contratos com fornecedores, incoterms, custo total e controlo de qualidade

Objetivos

- Escolher o incoterm adequado e tirar daí as consequências para os custos, os riscos e os documentos.
- Comparar propostas pelo custo total de propriedade e negociar cláusulas contratuais protetoras (penalidades, garantias, pagamento).
- Organizar o controlo de qualidade e a avaliação do desempenho dos fornecedores.

Os incoterms

Os **incoterms** (regras da Câmara de Comércio Internacional, versão 2020) fixam, para uma venda, o ponto em que os **riscos** passam do vendedor para o comprador e quem paga que **custos**. Não regulam nem a transferência de propriedade nem o pagamento.

- **EXW** (à saída da fábrica): o comprador assume tudo a partir da fábrica, incluindo o carregamento e a exportação. Risco máximo para o comprador.
- **FCA** (franco transportador): o vendedor entrega a mercadoria, desalfandegada para exportação, ao transportador designado pelo comprador.
- **FOB** (franco a bordo, marítimo): os riscos transferem-se quando a mercadoria está a bordo do navio no porto de embarque.
- **CFR / CIF** (marítimo): o vendedor paga o frete até ao porto de destino (e o seguro mínimo no caso do CIF), mas o risco passa para o comprador logo no carregamento no porto de partida.
- **CPT / CIP** (todos os modos): equivalentes de CFR/CIF para todos os modos; o CIP exige um seguro de cobertura alargada.
- **DAP** (entregue no local de destino): o vendedor entrega no local acordado, não desalfandegado para importação.
- **DDP** (entregue com direitos pagos): o vendedor assume tudo, incluindo o desalfandegamento e os direitos de importação. Muitas vezes impossível ou inadequado quando a organização beneficia de isenções, porque é o vendedor que importa.

Armadilha frequente: em CIF, o vendedor paga o frete, mas se o navio afundar é o comprador que suporta a perda e reclama ao seguro. Verificar sempre o nível de cobertura.

Comparar pelo custo total

Duas propostas com incoterms diferentes não se comparam pelo preço indicado. Leva-se cada proposta ao mesmo ponto (o **custo posto no destino** no armazém) e, para os equipamentos,

calcula-se o **custo total de propriedade** (TCO): compra + transporte + instalação + energia + manutenção + peças + valor residual negativo.

Exemplo de geradores a 5 anos:

Rubrica	Gerador A	Gerador B
Preço posto no destino	12 000	18 000
Consumo	4 l/h	3 l/h
Combustível (8 h/dia, 300 dias/ano, 1,20 USD/l, 5 anos)	57 600	43 200
Manutenção em 5 anos	9 000	6 000
Custo total	78 600	67 200

B, 50 % mais caro na compra, custa menos 11 400 USD em 5 anos. Combustível de A: 4 × 8 × 300 × 5 × 1,20 = 57 600. O comité pode selecionar B se os critérios anunciados incluíam o custo total; caso contrário, o concurso seguinte deve incluí-los.

As cláusulas contratuais essenciais

Uma nota de encomenda ou um contrato protege a organização através de algumas cláusulas essenciais:

- **Objeto, quantidades, especificações** (em anexo), incoterm e local de entrega.
- **Prazo de entrega** e **penalidades por atraso**: por exemplo 0,5 % do montante por dia de atraso, com limite de 10 %.
- **Condições de pagamento**: na entrega e depois da receção conforme; evitar adiantamentos, ou limitá-los (20 a 30 %) com uma garantia bancária.
- **Garantia** técnica (12 meses para os equipamentos) e **garantia de boa execução** para os grandes contratos (muitas vezes 5 a 10 %).
- **Inspeção e receção**: direito de inspecionar antes da expedição; rejeição dos artigos não conformes a expensas do fornecedor.
- **Cláusulas éticas**: anticorrupção, sanções, trabalho infantil, exploração e abuso sexuais, direito de auditoria.
- **Rescisão**, força maior e resolução de litígios.

Cálculo de penalidade. Contrato de 60 000 USD, entrega com 12 dias de atraso, penalidade de 0,5 % por dia, limite de 10 %. Penalidade = 60 000 × 0,5 % × 12 = 3 600 USD (6 %, abaixo do limite de 6 000 USD). Com 25 dias de atraso: 7 500 USD calculados, reduzidos ao limite de 6 000 USD.

O controlo de qualidade

O controlo de qualidade intervém em três momentos:

- **Antes da expedição**: inspeção no fornecedor pela organização ou por uma empresa de inspeção, para os grandes volumes, os medicamentos e os artigos críticos.
- **Na receção**: contagem, controlo visual, amostragem segundo um plano (por exemplo 1 volume em 20), verificação das datas de validade e dos lotes.
- **Na utilização**: retorno das equipas e dos beneficiários (acompanhamento pós-distribuição).

Relatório de receção. Regista as quantidades recebidas, em falta, danificadas e não conformes. É assinado pelo fiel de armazém e por uma testemunha, nunca apenas pelo requerente. Uma receção «com reservas» é anotada na guia de entrega do transportador; caso contrário, a reclamação torna-se muito difícil.

Para os **medicamentos e produtos de saúde** aplicam-se regras específicas: fornecedores pré-qualificados (por exemplo pela OMS ou por centrais de compras humanitárias reconhecidas), boas práticas de distribuição, controlo das datas e das condições de armazenagem. Comprar um medicamento num mercado local não controlado expõe ao risco de produtos falsificados.

Avaliar e gerir os fornecedores

Cada fornecedor importante é avaliado depois de cada contrato, segundo uma grelha simples:

- **Prazo**: proporção das entregas a tempo e completas (OTIF, on time in full).
- **Qualidade**: taxa de não conformidade na receção.
- **Preço**: estabilidade e competitividade.
- **Serviço**: reatividade, documentos corretos, gestão das reclamações.
- **Conformidade**: ética, cumprimento do contrato.

Exemplo de OTIF. 40 entregas no ano: 34 a tempo, das quais 31 completas; 6 atrasadas. OTIF = 31 / 40 = 77,5 %. Uma meta de 90 % não é atingida: reunião com o fornecedor, plano de melhoria e procura de fornecedores alternativos.

Gerir a relação é também **pagar a tempo**: uma organização que paga a 90 dias perde os melhores fornecedores locais ou paga um preço mais elevado.

Compras locais e mercados

Comprar localmente reduz os prazos e apoia a economia, mas exige uma **análise de mercado**:

- O mercado consegue fornecer as quantidades sem fazer disparar os preços para a população?
- A qualidade é constante?
- Os fornecedores têm capacidade financeira para aceitar um pagamento na entrega?

Exemplo de efeito no preço. Um mercado local escoa habitualmente 50 t de feijão por mês. Uma organização quer comprar 40 t de uma só vez. São 80 % da oferta mensal: risco forte de subida dos preços para os agregados familiares que não recebem ajuda. Opções: escalonar a

compra por vários meses, combinar local e regional, ou recorrer a transferências monetárias se o mercado puder responder progressivamente.

As análises de mercado (por exemplo as ferramentas do tipo MSMA ou os acompanhamentos de preços do PAM) ajudam a decidir entre ajuda em espécie, compras locais e transferências monetárias.

Exercício: duas propostas, dois incoterms

Situação. Compra de 2 000 rolos de lona. Proposta 1: 28 USD o rolo EXW (fábrica no estrangeiro); custos a cargo do comprador: carregamento e exportação 0,80 USD, frete marítimo 4,20 USD, seguro 0,30 USD, desalfandegamento e taxas portuárias 1,20 USD, transporte até ao armazém 1,50 USD. Proposta 2: 36 USD o rolo DAP armazém (não desalfandegado); desalfandegamento a cargo do comprador 1,20 USD. Prazo: proposta 1 = 12 semanas; proposta 2 = 7 semanas. Penalidades previstas: 0,5 % por dia, limite de 10 %.

Trabalho pedido. 1) Custo posto no destino por rolo de cada proposta. 2) Diferença total. 3) Se a proposta 2 for entregue com 15 dias de atraso, qual a penalidade? 4) Que proposta, em que condições?

Correção. 1) Proposta 1: 28 + 0,80 + 4,20 + 0,30 + 1,20 + 1,50 = 36 USD; proposta 2: 36 + 1,20 = 37,20 USD. 2) Diferença: 1,20 × 2 000 = 2 400 USD a favor da proposta 1. 3) Montante da proposta 2: 72 000 USD; penalidade 0,5 % × 15 × 72 000 = 5 400 USD (7,5 %, abaixo do limite de 7 200 USD). 4) Se a necessidade surgir em menos de 12 semanas, a proposta 2 ganha apesar dos 2 400 USD de sobrecusto (3,3 %); em EXW, a organização suporta também todos os riscos a partir da fábrica e tem de organizar a exportação, o que exige um transitário fiável. Se o prazo não for crítico, a proposta 1, com um transitário e um seguro adequado.

A reter

- Os incoterms regulam riscos e custos, não a propriedade nem o pagamento.
- Em CIF e CFR, o risco passa para o comprador logo no carregamento no porto de partida.
- Comparar pelo custo posto no destino e, para os equipamentos, pelo custo total de propriedade.
- Penalidades com limite, pagamento depois da receção conforme, garantias e cláusulas éticas protegem a organização.
- Comprar localmente exige uma análise de mercado para não fazer disparar os preços.

Quiz

1. No incoterm CIF, em que momento passa o risco para o comprador?
   A. À chegada ao porto de destino
   B. No armazém do comprador
   C. No carregamento a bordo no porto de partida
   D. Na fábrica

2. Contrato de 40 000 USD, 8 dias de atraso, penalidade de 0,5 % por dia, limite de 10 %. Penalidade:
   A. 1 600 USD
   B. 4 000 USD
   C. 160 USD
   D. 3 200 USD

3. 50 entregas, das quais 42 a tempo e 38 a tempo e completas. O OTIF é:
   A. 84 %
   B. 92 %
   C. 76 %
   D. 50 %

4. Um gerador consome 2 l/h, 10 h/dia, 300 dias por ano, combustível a 1,50 USD/l. Custo anual do combustível:
   A. 6 000 USD
   B. 4 500 USD
   C. 3 000 USD
   D. 9 000 USD

5. Porque é que o incoterm DDP é muitas vezes inadequado para uma ONG isenta?
   A. É demasiado caro
   B. É o vendedor que importa, e a isenção da ONG não se aplica
   C. É proibido pelos doadores
   D. Não existe no transporte marítimo

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