

**Logística Humanitária – Redefinição de Processos
Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de
Lisboa**

Luís Pasadas Fernandes

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE
Business School, Departamento de Gestão

Outubro, 2013

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco
Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Luís Pasadas Fernandes

- Lombada –

Agradecimentos

Porque tudo na vida, quando é partilhado, é realizado com um maior gosto e satisfação, achei por bem agradecer a quem de direito merece tal simpatia minha.

Essencialmente, quero agradecer de fundo do coração à Paciência. À Paciência da minha família que acompanhou sempre de perto o meu entusiasmo pelo tema e toda a vontade em querer dar tudo de mim neste trabalho.

À Paciência dos meus colegas e amigos de Mestrado que tiveram a sorte imensa de serem pacientes para comigo. Neste ponto, quero agradecer ao Tiago e ao seu sentido crítico, a sua persistência e o seu perfeccionismo, sendo sempre um exemplo a seguir; ao Pedro e ao seu stresse constante contrapondo simultaneamente com a descontração demonstrada, transformando as simples coisas em coisas simples; à Mafalda pela maior das paciências em aturar-me, pelas noitadas a trabalhar e a aturar-me, pelas jornadas a não trabalhar e a aturar-me, mas também pela criatividade e espontaneidade nas críticas e sugestões ao longo do trabalho. A todos eles, agradeço o companheirismo e a fiel amizade.

À Paciência dos meus amigos, os verdadeiros velhos amigos, que sempre me apoiaram nesta fase da minha vida, quer insistindo comigo para que cumprisse com esta obrigação, quer também libertando-me do stresse acumulado de dias de frustração. A eles, as palavras não são muitas, porque as atitudes e as vivências já ditaram há muito com quem posso contar.

À Paciência do Sr. João Marquês e da Dra. Maria Antónia do Rosário, que me acompanharam nas minhas visitas ao Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, sendo incansáveis na ajuda ao meu trabalho.

Finalmente, um agradecimento especial ao Professor Crespo de Carvalho, pela sua inigualável sabedoria, tanto nos temas abordados neste trabalho, como na experiência de uma vida académica repleta de sucessos, o que sempre foi uma motivação para chegar mais longe e fazer melhor.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Índice

Agradecimentos	II
Índice	III
Resumo.....	V
Abstract	VI
Sumário Executivo.....	VII
Introdução	1
Revisão Bibliográfica	2
Logística Humanitária.....	2
Logística.....	2
Logística Humanitária – Definição.....	4
Processo logístico no alívio de desastres	7
Humanitarian Logistics vs Business Logistics	14
Logística Humanitária nas ONG’s	17
Desenvolvimento da logística humanitária – profissionalização	21
Gaps na Logística Humanitária	22
Redefinição de Processos.....	24
Processo - Definição	24
Processo – Objetivo.....	25
Caracterização de Processos	26
Redesenho de Processos - Definição.....	28
Redefinição de Processos - Objetivos	30
Fatores de sucesso	31
Dificuldades.....	33
Metodologia.....	34
Opções metodológicas.....	34
Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa.....	35
Processo de Recolha e Distribuição de Produtos Frescos (MARL e BA).....	35
Processo de Recolha de Produtos Não Perecíveis	40
Processo de Produção de Cabazes	44
Distribuição de Cabazes	49
.....	52

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Soluções/Melhorias realizáveis nos processos	53
Processo Produtos Frescos.....	53
Processo de Recolha de Produtos não Perecíveis.....	54
Processo de Produção de Cabazes	55
Distribuição de cabazes.....	58
Conclusões.....	62
Referências Bibliográficas	66
Anexos	71

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Resumo

A Logística é uma atividade cada vez mais preponderante nas empresas, principalmente na criação de valor, tanto para o cliente como para os acionistas e para a própria organização. A atividade logística tem como principal objetivo o aumento dos lucros mas esse não é o mesmo objetivo para a logística existente em todas as agências de ajuda humanitária.

A Logística Humanitária é neste momento um tema que ainda não foi muito explorado e que começou a suscitar recentemente alguma curiosidade aos investigadores. Esta curiosidade liga-se inevitavelmente à maior importância do voluntariado em tempos de crise económica e financeira e da necessidade de fazer chegar ajuda a um cada vez maior número de pessoas diariamente.

O envolvimento num projeto como este surgiu da visualização de uma reportagem de televisão que descrevia o processo logístico do maior Banco Alimentar de Portugal, o Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa. Esta reportagem despertou o desafio de querer ajudar, otimizando o processo global, fazendo no fim com que a ajuda chegue a mais famílias.

A dissertação trata-se portanto da descrição dos principais processos logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, e a partir do conhecimento deste processo, que sugestões de melhoria podem ser apresentadas.

A metodologia passa por desenhar os principais processos logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, desde os seus abastecedores (Doadores, Empresas, MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa e pequenos produtores), seguido de todo o processo dentro do próprio armazém do Banco Alimentar (Armazenagem, Divisão de Produtos, Produção de Cabazes), e por fim todo o processo de distribuição às instituições que recorrem ao Banco Alimentar pertencentes à Região de Lisboa. Feito isto, os processos logísticos são analisados, podendo então encontrar-se formas de os otimizar.

Palavras-Chave: Logística; Logística Humanitária; Organizações Humanitárias.

Classificação Jel: L31; R41

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Abstract

Logistics is an activity that is starting to be more and more relevant for the companies, mainly aiming to increase the business valuation, both for the clients as for the shareholders and for the company itself. The main goal of logistics' activity is by definition to increase profit but for non-governmental organisations the main goals necessarily change.

Humanitarian Logistics is a topic that has been underestimated and unexplored and only now started to raise curiosity among researchers. Such curiosity is undeniably connected to the growing importance of volunteering on times of economic and financial crisis, where there is a growing need for reaching the ones who need it the most.

The idea to get involved on a project such as this came after seeing a documentary on television where they were describing the logistical process of the wider Portuguese Food Bank; *Banco Alimentar Contra a Fome*. This story motivated my interest in order to help them optimizing the global process, improving the way help can reach more families in need.

Therefore, the present dissertation deals with the detailed description of the main logistical processes of the *Banco Alimentar Contra a Fome*, in Lisbon. Proposing from that bases some possible suggestions of improvement.

The methodology that is going to be used involves designing the whole logistical processes of the *Banco Alimentar Contra a Fome* ranging from its suppliers (donors, companies, *MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa* and some other smaller suppliers), to the warehouse of the Food Bank (storage, product division, packing) and finally the goods distribution throughout all its institutions in the Lisbon area, the final and vital pivot distributor of this chain. With all that information, the logistical macro processes will be analysed in order to find new ways to optimize them.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Sumário Executivo

A situação de crise económica e financeira no Mundo, mas mais propriamente em Portugal, que tem acompanhado o dia-a-dia dos cidadãos, tornou-se no ambiente natural em que os portugueses têm que viver. Com cada vez mais dificuldades para viver e sobreviver, a estrutura da comunidade está a transformar-se aos poucos, onde os pobres se encontram cada vez mais pobres, e as pessoas de classe média começam a aproximar-se das anteriores, com enormes dificuldades decorrentes do grande aumento do desemprego e simultaneamente, das fortes medidas de austeridade impostas no nosso país.

As dificuldades existentes em grande parte da população, começam a fazer-se sentir ao nível dos bens mais básicos, bens esses que são essenciais para a vida dos seres humanos, como é o caso dos produtos alimentares.

A enorme parcela da população afectada pela crise económica e financeira começa agora a cortar em alimentos. Este é um corte drástico que revela o estado de plena deterioração em que a sociedade portuguesa está submersa.

Muitas destas famílias em dificuldades já começaram a pedir ajuda alimentar, sendo o Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa uma das entidades a quem cada vez mais famílias recorrem para suprimir as suas dificuldades ao nível da alimentação.

Com o aumento exponencial deste tipo de pedido, a instituição alimentar vê-se a braços com uma maior preparação e elaboração logística, tanto a nível de armazém como a nível de recolha e distribuição de alimentos.

Partindo desta ideia, o objectivo deste trabalho prendeu-se com o desenho dos principais processos logísticos existentes no Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa de forma a encontrar possíveis gaps logísticos, como também elaborar um conjunto de melhorias para poder colmatar esses gaps ou ineficiências.

Desta forma, o trabalho dividiu-se em 3 partes essenciais: Na primeira, foi feito o levantamento de bibliografia referente aos temas da logística empregue em instituições humanitárias, como das suas particularidades, sendo que o seu objectivo não é o lucro ou a criação de valor financeiro. Fala-se aqui de um conceito que tem vindo a evoluir ao longo dos últimos anos: a Logística Humanitária.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Procedeu-se também ao levantamento bibliográfico de um outro tema, neste caso, a Redefinição de Processos Logísticos. Neste tema, o essencial deriva do desenho da logística empregue em determinada área ou conjunto de áreas e na análise do próprio desenho, com vista a encontrar pontos de melhoria que ainda não foram explorados e que possam tornar todo o processo mais eficaz e eficiente.

Numa segunda parte deste trabalho, foi feito o desenho dos 4 principais processos logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome, que são a Recolha e Distribuição de Produtos Frescos, a Recolha e Armazenamento de Produtos não Perecíveis, a Elaboração de Cabazes Alimentares a Distribuir às Instituições, e por último, a Distribuição dos Cabazes Alimentares a essas mesmas Instituições. Este desenho foi feito através das informações de voluntários do próprio Banco Alimentar bem como na visualização e participação directa nesses processos.

Os processos logísticos foram elaborados com base nas actividades incorridas em cada processo, bem como dos recursos humanos e materiais utilizados, e do tempo utilizado em cada acção.

Numa terceira e última fase do trabalho, foram encontradas as melhorias a aplicar aos processos desenhados. Estas melhorias, se aplicadas, podem exercer um grande aumento de eficiência na Logística de todo o Banco Alimentar, resultando numa maior capacidade da instituição para receber mais pedidos de famílias carenciadas a nível económico, famílias essas que são representadas por instituições de solidariedade.

A mudança dos processos logísticos existentes tendo em conta a melhoria da eficiência dos mesmos, traria uma maior coordenação e organização da instituição, contribuindo em grande escala para o suprimento de necessidades cada vez mais manifestadas pelas famílias portuguesas.

A redefinição dos processos logísticos da instituição humanitária permitiram então concluir que existe sempre espaço para melhorar logisticamente, sendo que as melhorias aqui identificadas como possíveis de serem aplicadas foram sustentadas nas características afectas a uma Redefinição de Processos Logísticos: Diminuir o Tempo de Execução, Diminuir os Custos dos Processos e Aumentar a Qualidade do Serviço Prestado.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Introdução

Nos anos de 2007 e 2008 começou a desenhar-se uma grave crise mundial a um nível económico-financeiro que arrastou consigo diversos países, sendo que, a nível europeu, os países mais afectados foram os países periféricos, historicamente mais vulneráveis a este tipo de situações, como foram o caso de Portugal, Irlanda e Grécia.

Particularmente no caso português, a crise foi bastante acentuada levando a que o governo adoptasse medidas extraordinárias para combater a crise, intituladas como medidas de austeridade. Estas medidas exigem bastantes sacrifícios financeiros aos cidadãos para que o país consiga estabilizar os seus índices económicos e, a partir daí, implementar medidas de crescimento sustentado.

Os sacrifícios exigidos prendem-se com o aumento de impostos, tanto sobre o rendimento como sobre o consumo, abrangendo não só particulares como empresas. De forma a fazer face a uma maior despesa fiscal, as empresas foram “obrigadas” a cortar nos seus recursos, nomeadamente, nos seus recursos humanos. Este corte encaminhou muitas famílias para o desemprego, resultando numa significativa subida da taxa de desemprego.

A subida deste índice económico é evidenciada nas crescentes dificuldades financeiras das famílias, que viram o seu poder de compra ser reduzido para patamares muito baixos. Com estas dificuldades, muitas famílias que se situavam num patamar intermédio no que diz respeito às classes sociais, tiveram que se socorrer de instituições de ajuda para poderem alimentar-se, tal seria a sua situação financeira.

Essas instituições, como é o caso do Banco Alimentar Contra a Fome, tiveram que se desdobrar num maior número de pedidos de ajuda por parte de famílias carenciadas, tendo forçosamente de aumentar a sua organização em termos de logística dos seus processos.

Nesse sentido, é importante perceber as modificações que podem ser realizadas nesta área e neste tipo específico de instituições, orientando assim o estudo para o tema particular da Logística Humanitária, conhecendo o modo de actuação desta logística em situações de desastres naturais com o intuito de perceber particularidades que possam ser transportadas para o mesmo tipo de Logística mas de uma forma mais continua (não sendo tão imediata), e para o tema da Redefinição de Processos, pois será o estudo dos mesmos que possibilitará

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

encontrar melhorias nos processos logísticos a estudar dentro da instituição do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa (instituição escolhida como sendo a maior Instituição de ajuda humanitária portuguesa), processos esses que estão relacionados com as actividades de recolha e expedição de produtos perecíveis e não perecíveis, bem como dos processos existentes no próprio armazém do Banco Alimentar, como é o caso da realização dos cabazes de produtos a distribuir às instituições de solidariedade.

Essas melhorias passarão inevitavelmente pela optimização dos custos e do tempo despendido em cada processo, bem como no aumento de qualidade dos produtos distribuídos às instituições.

Revisão Bibliográfica

Logística Humanitária

Logística

“Logistics is the process of strategically managing the procurement, movement and storage of materials, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organization and its marketing channels in such a way that current and future profit-ability are maximized through the cost-effective fulfillment of orders (Martin Christopher, 2006:4)”.

A Logística tem assumido um papel determinante na gestão de todo o processo de aquisição, transporte e armazenagem de materiais dentro de uma empresa, contribuindo em muito para a maior eficiência e eficácia de todas as funções responsáveis pelo processo desde o fornecedor até ao consumidor final, integrando fluxos físicos e fluxos de informação (Christopher, 2006).

Como qualquer outra área dentro de uma empresa, a Logística tem os seus próprios desafios a superar. Estes desafios passam por ter os produtos certos, na quantidade certa, no local certo, em tempo certo e com o custo mínimo, sendo a flexibilidade, a fiabilidade da entrega, o tempo/entrega/lead-time e os níveis de stock, os fatores que influenciam toda a concretização dos desafios. A Logística preocupa-se essencialmente com o Local/Níveis de Serviço ao Cliente e com todos os custos associados, como os custos de posse de existência, os custos de transporte, os custos de quantidade, os custos de armazenamento e os custos de processamento de encomendas e de informação (Christopher, 2006).

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Todo o caminho compreendido entre os fornecedores e os clientes finais, é tido como o processo logístico cujo seu principal objetivo é a criação de valor para o cliente entre os inputs e os outputs.

A criação de valor é obtida na produtividade dos outputs, mas nunca deixando de parte a eficiência dos inputs, a eficácia dos outputs, o serviço ao cliente e a rendibilidade obtida entre os inputs e os resultados finais, o que está tudo englobado na qualidade geral e serviço ao cliente. Todo o caminho compreendido entre os fornecedores e os clientes finais, é tido como o processo logístico cujo seu principal objetivo é a criação de valor para o cliente entre os inputs e os outputs.

A criação de valor é para a Logística o principal objetivo. Em todo o seu processo há uma criação de valor que vai para além da criação de valor para o cliente. Existe também a criação de valor para o acionista e a criação de valor para a organização.

Tem-se portanto que a gestão logística “é a parte da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla a armazenagem e os fluxos eficazes e eficientes, diretos e inversos, de produtos, serviços e informação relacionada, entre o ponto de origem e um ponto de consumo, de modo a ir de encontro aos requisitos dos clientes” (CSCMP, 2012).

Por fim, a missão logística passa por planear e coordenar todas as atividades necessárias para se obterem os níveis desejados de serviço e qualidade, ao mais baixo custo possível.

Sendo a logística de uma empresa uma área importante na criação de valor bem como para o aumento da eficácia e eficiência do processo produtivo, reduzindo-se desperdícios quer a nível de matérias como de tempo, culminando isto tudo na melhoria dos resultados, com mais vendas e consequentemente mais lucros, temos também que a logística pode estar inserida em outras entidades que não empresas viradas para o lucro, tendo então aqui outros tipos de objetivos que não a subida de rendibilidade. Fala-se da logística empregue em instituições humanitárias, que ajudam as pessoas a sair de dificuldades a todos os níveis, desde dificuldades de sobrevivência a financeiras.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Logística Humanitária – Definição

Todos os anos existem zonas do mundo afetadas por grandes catástrofes naturais ou catástrofes provocadas pelo Homem, sendo imediatamente acionados os mecanismos internos e externos de auxílio às comunidades afetadas. Esse auxílio é fundamental para a sobrevivência das famílias, estando em causa a gestão eficaz da ajuda sob condições adversas.

Quando tais catástrofes acontecem, são colocadas no terreno operações de socorro, principalmente relacionados com a aquisição de recursos e a entrega e armazenagem dos mesmos para as pessoas na área afetada (Vitoriano, Ortuño, Tirado e Montero, 2010).

É neste aspeto que a Logística Humanitária é fundamental para combater desperdícios e conseguir combater a escassez de recursos existentes nestas situações (Ortuño, Tirado, Vitoriano e Montero, 2010).

A Logística sempre foi um fator importante nas operações de ajuda humanitária, na medida em que os esforços de logística respondem a 80% do alívio de desastres (Kovács e Spens, 2007)

“A eficácia do alívio, depende da velocidade da logística para ser capaz de adquirir, transportar e receber o material no local onde se efetua o esforço de alívio humanitário” (Thomas, 2003: 4)

A Logística Humanitária, de acordo com Thomas e Topczak (2005), é o processo de planeamento, implementação e controlo eficiente, fluxo do custo-efetivo e armazenamento de mercadorias, bem como informações relacionadas, desde o ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de aliviar o sofrimento de pessoas vulneráveis. A função engloba uma série de atividades, incluindo a preparação, planeamento, aquisição, transporte, armazenamento, controlo e rastreio e desalfandegamento.

De acordo com Wassenhove (2006:476), as organizações humanitárias começam a perceber que a logística:

- “é crucial para o desempenho (eficácia e velocidade) de operações atuais e futuras e programas;

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

- serve como uma ponte entre a preparação e resposta a desastres, entre aquisição e distribuição e entre a sede e o campo (Thomas e Mizushima, 2005);
- fornece uma rica fonte de dados, uma vez que é este departamento que lida com o acompanhamento de mercadorias, o qual poderia ser utilizado para analisar a eficácia após o desastre e (Thomas e Mizushima, 2005);
- é a parte mais cara de qualquer operação de socorro e a parte que pode significar a diferença entre uma operação bem sucedida ou fracassada”.

Whiting e O’stro’m (2009), referem que a Logística Humanitária é essencial na ajuda à resposta a desastres por várias razões:

- é crucial para a eficácia e rapidez de resposta nos principais programas humanitários – “não importa o quão bom um programa é, sem o apoio logístico para entregá-lo para o lugar certo, na hora certa, o mesmo vai falhar”;
- com aquisição e transporte incluído nas suas funções, a logística pode ser uma das partes mais dispendiosas e críticas do esforço de ajuda;
- é muitas vezes o único repositório de dados que pode ser analisado para fornecer uma melhor aprendizagem após o acontecimento.

Segundo Oloruntoba e Gray (2006), a Logística Humanitária diz respeito à ajuda após desastres naturais e desastres provocados pelo Homem, bem como situações de emergência complexas, incluindo guerras e casos de conflitos. É realizado num contexto caracterizado como tendo uma “clara imprevisibilidade, turbulência e exigindo flexibilidade”.

Beamon e Kotleba (2006), acrescentam ainda que a Logística Humanitária é caracterizada por atividades com grandes dimensões, onde a procura é instável e com dificuldades de várias ordens, derivado das situações de desastre em que está maioritariamente inserida.

Kovács e Spens (2007), redigindo acerca das operações de alívio de desastres, focam também o fato destas muitas vezes terem de ser realizadas em ambientes com infra-estruturas instáveis, falta de fornecimento de eletricidade e infra-estruturas de transporte limitadas; acontece que sendo os desastres imprevisíveis, a procura de bens é também imprevisível.

De acordo com Oloruntoba e Gray (2006), as operações de ajuda internacional podem ser prejudicadas por pontos de estrangulamento por causa da pobre infra-estrutura na região

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

recetora de ajuda e, das múltiplas agências e governos, que estão muitas vezes em zonas de conflito, dificultando a eficiência da tarefa e a distribuição de cargas para os necessitados.

“Diferente de muitas cadeias de abastecimento comerciais, a cadeia de abastecimento de ajuda humanitária é muitas vezes instável. Por vezes, pelo facto da cadeia de abastecimento quebrar e o abastecimento terminar, mas também pode ser instável por duas razões principais: Doações politizadas por governos e pela natureza competitiva da angariação de fundos por parte de doadores privados” (Oloruntoba e Gray, 2006: 115)

A Logística Humanitária é então o processo e o sistema envolvido na mobilização de pessoas, recursos, habilidades e conhecimentos para ajudar as pessoas vulneráveis afetadas por um desastre (Van Wassenhove, 2006). Já Kovács e Spens (2007) referem que, atualmente, a logística serve como ponte entre a preparação para o desastre e a resposta ao mesmo.

A ajuda a desastres naturais ou originados pelo Homem é efetuada através de um grande processo de operações, sendo a própria “Logística Humanitária o coração destas mesmas operações de ajuda, embora esta definição não tenha sido reconhecida mais cedo como é hoje” (Gyongyi Kovács and Karen M. Spens, 2011: 34). Sendo este um tema que não era muito explorado, foi a partir do desastre ocorrido no Sudoeste Asiático com um Tsunami a matar centenas de milhares de pessoas que passou a ser um tema mais desenvolvido.

Thomas e Kopczak (2005) defendem que o foco estratégico da logística humanitária deve ser fornecer e analisar a informação oportuna para assim melhorar as operações das organizações. Muitas organizações humanitárias têm-se focado mais em responder ao desastre quando este ocorre do que medir o seu desempenho ao longo do tempo, não avaliando quais as suas necessidades em termos de recursos em futuras operações de ajuda.

Segundo Whiting e Östroöm (2009:1084), “o setor humanitário ainda opera geralmente sobre princípios verticais, com grandes existências e transações. A Logística, por si só, não faz parte do mandato das organizações humanitárias, o que é, talvez, uma das razões pelas quais é pouco valorizada”.

“A logística humanitária engloba muitas operações diferentes em diversas alturas, como responder a várias catástrofes. Todas essas operações têm como objetivo ajudar as pessoas na sua sobrevivência. Mesmo assim, a ajuda no desenvolvimento de uma região e a execução de campos de refugiados é diferente do tipo de ajuda necessária depois de um desastre natural.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Assim, duas correntes principais da logística humanitária, são o trabalho de ajuda contínua (Banco Alimentares, por exemplo) e o alívio de desastres” (Kovács e Spens, 2007: 101).

Processo logístico no alívio de desastres

“The focus of disaster relief operations is to: (...) design the transportation of first aid material, food, equipment, and rescue personnel from supply points to a large number of destination nodes geographically scattered over the disaster region and the evacuation and transfer of people affected by the disaster to the health care centers safely and very rapidly” (Barbarosog˘lu et al., 2002: 118).

Segundo Long e Wood (1995), citados por Kóvacs e Spens (2007), a imprevisibilidade da procura e a informação limitada que as agências humanitárias detêm, têm nas primeiras horas e dias após um desastre, o efeito de fazer com que os recursos sejam “*pushing*” para a localização afetada, isto numa primeira fase. Apenas em fases mais avançadas das operações de socorro, a informação recebida é mais completa, sabendo-se mais acerca das necessidades das vítimas do desastre, mudando as fontes de pressão para operações mais *pull* (Long e Wood, 1995)”. “A procura é imprevisível em relação ao tempo, à localização e à escala” (Kóvacs e Spens, 2007: 104, citando diversos autores).

“The global demand for humanitarian assistance, including requests for assistance by national Governments, continues to rise. This is triggered and sustained by the increased severity of natural hazards, escalating conflict, and a dramatic increase in vulnerabilities caused by the global financial crisis, continuing high food prices, the scarcity of energy and water, population growth and urbanization” (UN, 2009:2).

O ciclo de vida de socorro pode ser dividido em fases de preparação de desastres e a resposta a esses desastres. Segundo Rottkemper, Fischer, Blecken e Danne (2011), a fase de preparação de desastres inclui todas as atividades que são realizadas antes dos mesmos acontecerem e essa preparação não é feita tendo em conta esses desastres específicos. A resposta aos desastres corresponde a atividades após o início de um desastre que se destinam a apoiar diretamente uma comunidades afetada.

De acordo com Médicos Sem Fronteiras (2009), a transição entre estas duas fases de resposta a desastres é gradual. Esta transição é observada através de vários indicadores, tais como, a

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

cobertura das necessidades básicas da comunidade afetada, a taxa bruta de mortalidade, que cai para abaixo de 1/10000 pessoas/dia, os serviços de saúde são assegurados, a ameaça de uma epidemia é reduzida, e as operações humanitárias tornam-se eficazmente mais coordenadas.

A logística humanitária em situações de desastres naturais ou provocados pelo Homem, é um processo que deve ser visto para além de uma resposta aos mesmos. De acordo com Chandes e Paché (2010), em vez de se esperar passivamente que uma situação de crise ocorra algures no mundo para ativar a logística humanitária, é melhor mostrar-se pro-atividade mobilizando suplementos ou outro recurso material e não material em antecipação.

De acordo com Kóvacs e Spens (2007), o suporte logístico é necessário na prevenção e nas medidas relacionadas com a evacuação antes dos desastres, e num instante a ajuda médica e o alívio da fome são processados de uma vez nos desastres e durante as fases de reconstrução.

Tendo em conta Chandes e Paché (2010), quanto mais rigorosa a antecipação dos desastres, mais fácil será mobilizar os diferentes membros da cadeia de abastecimento de forma rápida e as organizações humanitárias poderão organizar melhor os seus recursos e competências rapidamente. Segundo Kovács e Spens (2007), o alívio pode ser definido como uma intervenção exterior numa sociedade com a intenção de ajudar os cidadãos locais.

Kovács e Tatham (2009) salientam ainda o pré-posicionamento de itens em centros regionais, e também a interoperabilidade entre os vários atores da ajuda humanitária. "A velocidade da ajuda humanitária após um desastre depende da flexibilidade da logística para adquirir, transportar e receber material no local onde se efetua a ajuda humanitária" (Kovács e Spens, 2007: 99).

Em relação ao pré-posicionamento de itens de emergência, a logística humanitária tem que decidir, na fase de planeamento antes do desastre, onde colocar os materiais e qual os materiais que vão ser atribuídos a cada local afetado (Rottkemper, Fischer, Blecken e Danne, 2011).

Tem-se então que a prevenção, antecipação e preparação antes dos desastres pela logística humanitária pode ser uma importante ajuda no desenvolvimento de todo o processo logístico e no alívio dos próprios desastres. Todo esse trabalho tem em vista a melhoria da coordenação entre as várias organizações humanitárias no terreno.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Segundo Kóvacs e Spens (2007), é precisamente a falta de coordenação que leva muitas vezes a confusões “at the last time”. Jahre, Jensen e Listou (2009), referem que é o grande número de atores no local do desastre que dificulta a coordenação entre as organizações, pois estas são formalmente independentes, com o seu próprio financiamento, os seus próprios objetivos e as suas próprias razões para se encontrarem no local do desastre.

Sendo assim, e segundo Chandes e Paché (2010), as organizações envolvidas na cadeia devem agir ao mesmo tempo ótima e coerentemente, determinando prioridades nas necessidades e evitando redundâncias e desperdícios nos recursos mobilizados. Os autores atrás citados finalizam a ideia referindo que cada organização tem um campo específico de skills e ações, que geralmente de forma individual e compartimentada oferece um serviço especializado em relação à sua natureza e vocação.

Por isso, a fase de preparação, é também um momento em que as agências de ajuda podem desenvolver plataformas de colaboração. Ao mesmo tempo, um software de coordenação é desenvolvido com o fim especial da logística humanitária. Atualmente, muitas companhias de transporte “tradicionais” têm entrado em cena nas operações de alívio de desastres, estabelecendo parcerias entre si.

“A coordenação de muitas agências de ajuda diferentes, fornecedores, e intervenientes locais e regionais, todos com as suas formas de funcionamento e a sua própria estrutura, pode ser muito desafiante” (Kovács e Spens, 2007:103). Os mesmos autores mas numa outra publicação (2011) referem que só recentemente é que começaram a existir organizações humanitárias que estabeleceram alianças podendo fazer uma ponte entre as atividades de ajuda de curto prazo e o desenvolvimento de longo prazo e que mesmo em vários casos, existem agências de desenvolvimento e agências humanitárias que trabalham lado a lado na mesma região. Referem também que o primeiro tópico importante na área de pesquisa de Logística Humanitária começou por ser a coordenação, prestando maior atenção à coordenação no campo e entre diferentes tipos de atores, entre organizações humanitárias e LSP’s (Logistics Service Providers) e entre atores humanitários e militares.

Segundo Wassenhove (2006), em qualquer momento, no local de um desastre, podem existir várias centenas de organizações humanitárias que não agem de forma coordenada, tendo cada uma das organizações políticas diferentes, ideologias e crenças religiosas também diferentes e que lutam ao mesmo tempo pela atenção dos media e dos doadores. “O maior objetivo aqui

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

reside em alinhar todas as organizações sem comprometer os seus mandatos ou crenças” (Wassenhove, 2006: 477).

Em termos de colaboração, foram introduzidos clusters para, segundo Jahre e Jensen (2010), aumentarem a eficiência em 5 áreas chave:

- Capacidade global suficiente para atender a emergências atuais e futuras;
- Liderança previsível a um nível global e local;
- Parcerias fortalecidas entre corpos da UN, ONG's e autoridades locais;
- Responsabilidade, para a resposta e o cara a cara com os beneficiários;
- E a estratégia a nível de campo, coordenação e priorização.

“A introdução de clusters ao nível do campo e sede trouxe uma maior coordenação e colaboração entre as agências da ONU em si, entre as agências da ONU e ONG's, e entre as ONG'S” (Whiting e Ayala-Ostroim, 2009: 1087)

De acordo com Kovács e Spens (2007), uma vez dado o desastre, os planos de emergência dos intervenientes regionais entram em ação. No entanto, precisam de operar num ambiente com infra-estruturas instáveis. Os mesmos autores esclarecem que na fase de resposta imediata, as agências humanitárias assumem as necessidades das vítimas dos desastres baseados em informação muito limitada e que para além disso, alguns desastres e causas dos mesmos, tais como a fome, ocorrem em regiões subdesenvolvidas, que desde o início lutam com infra-estruturas inadequadas e com falta de conexão nos transportes.

Segundo Kóvacs e Spens (2007), um dos problemas, em particular, surge quando os principais destinos dos produtos doados, como os hospitais da região, são destruídos também. As regiões subdesenvolvidas são mais propensas a uma escala maior de destruição da sua infra-estrutura em caso de desastre.

É devido à destruição presente no local do desastre que, segundo Vitoriano, Ortuño, Tirado e Montero (2010), a execução de operações de transporte se tornou num dos problemas mais graves. Esta situação ocorreu no desastre do Haiti, em que o acesso a ajuda internacional foi severamente restringida, causando por isso um aumento de tensão no local, tal como um aumento dos problemas de segurança, como tumultos e violência que se tornaram ameaças reais.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

“A natureza da maioria dos desastres exige uma resposta imediata, portanto, as cadeias de abastecimento devem ser projetadas e implementadas de uma só vez, embora o conhecimento das situações seja muito limitado” (Kovács e Spens, 2007: 103).

Para completar a ideia de que muitos problemas condicionam a ajuda humanitária, Chandes e Paché (2010) são da opinião que a performance na logística humanitária, mais precisamente dentro da organização das atividades de transporte, irá depender largamente da natureza do local onde o desastre natural ou artificial ocorrer, do número e a concentração de pessoas afetadas, da qualidade das infra-estruturas locais, do número de veículos disponíveis, entre outras tantas coisas.

No que diz respeito à armazenagem das doações e à localização dos respetivos armazéns, de acordo com Hale e Moberg (2005) e Kapucu et al. (2007), é necessário que a localização das instalações de armazenamento de recursos seja tida em conta, já que uma má localização aumenta o tempo de reação ao desastre e também teria um impacto negativo sobre a execução da ajuda humanitária.

De acordo com Van Wassenhove (2006), aquando da aquisição de artigos de primeira necessidade no mercado interno ou externo, estes têm de ser armazenados localmente, para, em seguida, serem transportados para as regiões afetadas. Para além disso, a localização de depósitos centrais e regionais a serem construídos tem que ser decidida, bem como a forma de armazenar os bens e as quantidades a armazenar.

Segundo Chandes e Paché (2010), a atual inovação tem tentado estudar o planeamento de processos com o objetivo de pré-posicionar os recursos da logística humanitária e reagir mais rapidamente a emergências humanitárias, ainda que estas reflexões não integrem a dimensão inter-organizacional que é, não obstante, essencial.

Já Kovács e Spens (2011), defendem uma combinação de relações com fornecedores “adormecidos”, sendo uma relação “just in case”, onde esses mesmos fornecedores têm a capacidade de fornecer recursos em momentos de necessidade.

“Recentemente, as agências da ONU concordaram em unir forças no desenvolvimento de um sistema de apoio logístico (LSS), que irá melhorar a coordenação, a nível nacional ou internacional entre todos os parceiros humanitários interessados, assim como desenvolver a capacidade local. O LSS é um instrumento de articulação disponível para todas as

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

instituições, que irá minimizar a duplicação e melhorar a resposta às necessidades reais da população afetada, enquanto aumenta a capacidade de gestão das instituições. O LSS é construído sobre a experiência de um grande número de instituições e tem como objetivo facilitar o intercâmbio de informações entre as agências humanitárias. Irá complementar as agências humanitárias com sistemas específicos de commodities de rastreio que são cada vez mais desenvolvidos por grandes atores humanitários (UNJLC, 2005)”.

Segundo Oloruntoba (2005), existe uma necessidade de coordenação em termos de preparação e resposta, tais como planeamento de contingências, avaliação de necessidades, recursos, gestão de transportes e distribuição de última milha.

Kóvacs e Spens (2011) referem que as organizações humanitárias têm vindo a desenvolver sistemas especializados “on the side for tracking and tracing”, ou gestão de frota, que puseram ao dispor das outras organizações. Por outras palavras as organizações começaram a fornecer serviços entre elas.

De acordo com os mesmos autores mas em publicação de 2007, a tecnologia de informação é crucial nos esforços humanitários, sendo os sistemas de informação o fator mais importante para determinar o sucesso ou fracasso de uma operação de alívio de desastre. Kovács e Spens (2007) concordam ainda que os intervenientes na região precisam de informação precisa para cenários de desastre realísticos para que, por exemplo, consigam desenvolver planos de evacuação.

Tendo em conta Kovács e Spens (2011), o software comum da Logística Humanitária foi desenvolvido para poder facilitar a visibilidade do pipeline através das organizações, embora ainda não tenha sido implementado por muitas.

“Uma resposta bem sucedida depende em grande parte das capacidades locais, bem como da colaboração com o governo local, e ainda do acolhimento da ajuda externa ou mesmo de recursos militares no seu território” (Van Wassenhove, 2006: 408). Tomasini e Wassenhove (2004), referem que uma operação humanitária bem sucedida atenua as necessidades urgentes de uma população com uma redução sustentável da sua vulnerabilidade num curto espaço de tempo e com o mínimo de recursos.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Uma outra dificuldade no processo logístico no alívio de desastres, para além da coordenação, é o envio descontrolado de materiais por parte dos doadores. Uma forma descontrolada de doação está presente nas doações inapropriadas.

“As doações inapropriadas são tão comuns que as missões de socorro já incluem incineradores no material a levar para a cena do desastre para destruírem itens que podem ser perigosos ou que podem entupir o processo logístico (Murray, 2005: 9)”. Para além disso, as agências humanitárias recebem muitas doações que não são solicitadas ou que não são apropriadas para a situação em questão (Chomolier et al., 2003). Estas incluem medicamentos e comida que já passaram o seu prazo de validade; computadores que precisam de eletricidade inexistente devido ao facto de as infra-estruturas estarem destruídas; roupas que não são adequadas para as regiões em questão” (Kovács e Spens 2007: 104).

Para além disso, os doadores doam dinheiro apenas para recursos humanos, ativos físicos e programas em geral, ignorando o impacto da preparação logística, incluindo o investimento em infra-estruturas para médio e longo prazo (Whiting e Ayala-Ostro, 2009).

De acordo com Kovács e Spens (2007), o abastecimento não solicitado, de facto, entope aeroportos e armazéns e cria redundâncias, e mesmo os alimentos/materiais solicitados chegam em formas que não se consegue gerir.

Por outro lado, as agências humanitárias envolvidas em operações de alívio de desastres são originárias de vários países, e os donativos que são enviados contêm rótulos de várias formas e em várias línguas. A falta de standardização na etiquetagem dos alimentos/materiais é de facto um dos maiores problemas nos locais de distribuição. Portanto as agências humanitárias começaram a colocar códigos coloridos nos itens para diferenciar (por exemplo, vermelho para comida, azul para roupas).

Outro dos problemas é a segurança da comida e as condições higiénicas existentes. O controlo necessário da temperatura dos medicamentos e da comida é sempre algo a que se deve ter a máxima atenção e por isso constitui um grande desafio (Gaboury, 2005).

Para além das condições higiénicas da comida existe também a questão da segurança em termos do transporte. “Questões políticas podem agravar a situação das operações de ajuda e mesmo impedir o abastecimento de alcançar determinadas regiões. Em algumas áreas críticas, como zonas de guerra, forças rebeldes podem mesmo querer bloquear a chegada de

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

alimento/materiais. Roubos podem sempre acontecer depois de desastres naturais e camiões que transportam ajuda podem ser desviados do seu destino” (Kovács e Spens, 2007: 107).

Segundo Kovács e Spens (2007), foi criada, para uma fase posterior de reconstrução, uma forma de responder aos desastres por fases, sendo estas três:

- 7-day, altura em que são recebidos kits de ajuda que conseguem sustentar 2 mil pessoas;
- 30-day, altura em que se envia para as famílias dos sobreviventes kits de ajuda, que conseguem dar suporte a 5 mil pessoas;
- 90-day, relativa à fase de reconstrução e que envolve a reabilitação a longo prazo.

Temos também a avaliação que, segundo Whiting e Ayala-Ostro'm (2009), é uma ferramenta vital no planeamento de atividades de socorro. Estes autores referem que um bom modelo de avaliação fornece os dados que permitem que as organizações possam garantir que o produto certo atinja os beneficiários certos, no momento certo.

Humanitarian Logistics vs Business Logistics

“Se definirmos a logística comercial como o processo de gestão do fluxo de bens, informação e finanças desde a fonte ao consumidor final, a logística humanitária pode ser facilmente definida também como uma logística que requer um processo para gerir o fluxo de bens, de informações e de finanças dos doadores para as pessoas afetadas” (Ernst, 2003:5).

Tem-se aqui como objetivo encontrar as diferenças e semelhanças entre a Logística tradicional, empregue nas empresas, e a Logística Humanitária, empregue nas instituições humanitárias.

A primeira e fundamental diferença quanto à motivação de melhorar o processo logístico, no caso da logística humanitária requer que esta vá para além do lucro (Kovács e Spens, 2007).

A Logística de negócios normalmente trata com predeterminados grupos de fornecedores, locais de produção, sendo estável e tendo uma procura previsível. Todos estes fatores não são conhecidos na logística humanitária (Kovács e Spens, 2007).

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

A Logística Humanitária tem como principais características o facto de ter um tempo de resposta zero, ou bastante próximo de zero, pois é feito em grande parte em situações de emergência evidente, não podendo todo o processo ser adiado. A situação surge sem ninguém prever, o que torna tudo muito mais difícil de gerir (Beamon, 2004).

Outra característica importante da Logística Humanitária é o facto de existir muito pouca informação sobre todos os intervenientes no processo logístico, e quando essa informação existe, por ser numa situação de emergência, é incompleta e pouco rigorosa. Por fim, na Logística Humanitária não existem medidas efetivas de desempenho, logo os intervenientes no processo não estão direcionados para uma linha de eficácia e de eficiência como poderiam estar, revelando então falhas no processo logístico (Beamon, 2004).

Vitoriano, Ortuño, Tirado e Montero (2010), resumem as características da Logística Humanitária em:

- Procura imprevisível em termos de tempo, localização geográfica, tipo e quantidade de mercadoria;
- Tempo de execução curto e rápido na procura de grandes quantidades de variados produtos e serviços;
- Falta de recursos iniciais em termos de abastecimento, recursos humanos e tecnológicos, e também de financiamento;
- Infra-estruturas deficientes e preocupações de segurança.

“Muitas cadeias de abastecimento humanitárias têm uma pequena e instável existência, e parece existir uma inadequada ligação entre ajuda emergencial e ajuda desenvolvida no longo prazo” (Oloruntoba e Gray, 2006: 118).

“No setor comercial para se ter sucesso no ambiente híper competitivo de hoje, tem-se que a gestão da cadeia de abastecimento é uma atividade de destaque utilizada de forma eficaz para maximizar a vantagem competitiva. Diz-se que no modelo humanitário, até 40% do custo total do programa pode ser gasto em logística” (Whiting e Ayala-Ostroïm, 2009: 1082).

“No sector privado, o uso eficiente dos princípios da cadeia de abastecimento oferecem uma vantagem competitiva. No sector humanitário, o uso eficiente dos princípios da cadeia de abastecimento fornecem melhorias na resposta humanitária, já que a logística é geralmente entendida como um meio para um fim” (Whiting e Ayala-Ostroïm, 2009: 1084).

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

No que se refere a organizações non-profit e organizações for-profit, e em termos de receitas, objetivos, stakeholders e medidas de performance, existem características muito distintas.

No que diz respeito a fontes de receita, para as organizações sem fins lucrativos, as fontes de receita são fundações do governo, donativos de caridade de individuais ou coletivos e donativos em espécie (comida e roupa, por exemplo). Para as organizações lucrativas, as fontes de receita são as receitas geradas através da venda de produtos e serviços aos consumidores (Beamon e Balcik, 2008).

Em relação aos objetivos, Beamon e Balcik (2008) e Rottkemper, Fischer, Blecken e Danne (2011), referem que o objetivo das organizações lucrativas é fazer lucro e fornecer retornos financeiros satisfatórios aos stakeholders interessados. Por outro lado, esse não é objetivo das organizações non-profit. Em vez disso cada organização esforça-se para alcançar o seu fim social e a sua missão.

Também acerca dos stakeholders, os mesmos autores referem que uma empresa de negócios partilha a característica de que os interesses dos próprios grupos de interesse privilegiados, definem a política da firma, sendo esses interesses homogêneos. No caso de uma organização não lucrativa serve uma multidão de “eleitorado” cujos objetivos e necessidades podem ser heterogêneas.

Já em termos de diferenças ao nível de objetivos estratégicos, características da procura e características dos consumidores, Beamon e Balcik (2008) consideram que os objetivos da logística comercial são a redução do custo, redução do capital e melhoria do serviço enquanto os objetivos da logística humanitária são salvar vidas e reduzir o sofrimento humano, dadas as restrições financeiras.

As diferenças nas características da procura estão dependentes das exigências que são feitas. Enquanto as exigências numa cadeia de ajuda são donativos e pessoas, as exigências numa cadeia comercial são produtos e serviços. A grande diferença entre as duas é o padrão da procura.

O processo de resposta a pedidos para a cadeia de ajuda a uma emergência, segundo Beamon e Balcik (2008), também é único, devido a vários factores:

- Lead-times: Na logística humanitária o lead-time é zero, ou muito próximo disso;

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

- Diferença na confiança no sistema de transporte: infra-estruturas de transporte primitivas ou destruídas pela catástrofe muito diferentes de sistemas de transporte estáveis presentes na logística comercial;
- Pricing: Uma vez que ocorre o desastre, a procura por donativos aumenta bastante, o que leva os fornecedores a aumentar o preço dos mesmos.

Em relação às características dos consumidores nos dois tipos de logística, existem diferenças principalmente no que respeita às opções dos consumidores. A Logística Humanitária tem uma procura que não é uma procura real, pois na verdade o “cliente” não tem escolha (Kovács Spens, 2007). “Os fornecedores têm diferentes motivações para participarem e os consumidores não são uma procura voluntária, não se esperando que exista uma “compra de repetição” (Gyongyi Kovács and Karen M. Spens, 2007: 106).

Por último, no que toca às medidas de performance, Beamon e Balcik (2008) referem que no sector privado são muito mais diretas, desde medidas financeiras relativamente claras a indicadores de performance acessíveis. Os lucros são fáceis de se medir e são um bom teste ao que o mercado precisa para a sua satisfação e para a habilidade das organizações de operarem eficientemente.

Os desafios identificados para a medição de performance no sector sem fins lucrativos incluem a intangibilidade dos serviços oferecidos, incomensurabilidade das missões, os resultados desconhecidos e a variedade, os interesses e os padrões de stakeholders (Beamon e Balcik, 2008).

Beamon (2004), acrescenta ainda que o foco principal da logística comercial é a maximização do lucro ou a minimização dos custos, enquanto o foco fundamental em logística humanitária é a melhoria do desempenho ao nível do tempo necessário de resposta a um desastre ou a capacidade de satisfazer as necessidades da população afetada.

Logística Humanitária nas ONG's

“Muitas organizações humanitárias trabalham em constante esforço para ajudar e apoiar as comunidades afetadas, por exemplo, através da entrega de nutrientes, água, medicamentos e equipamentos médicos, abrigo e itens não alimentares” (Projeto Esfera 2004).

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Quando se aborda o tema da Logística Humanitária, as Organizações Não Governamentais têm que ser obrigatoriamente referidas.

Segundo Beamon e Balcik (2008), estas envolvem-se em dois tipos amplos de atividades:

Atividades de alívio: alívio para as vítimas de desastres em larga escala. Estas atividades de curto prazo focam-se na provisão de bens e serviços para minimizar de imediato os riscos para a saúde humana e sobrevivência;

Atividades de desenvolvimento: ajuda a longo prazo, focando-se numa comunidade auto-suficiente e sustentável. Estas atividades incluem estabelecimento permanente e transporte confiável, cuidados de saúde, habitação e comida.

Os autores acima, afirmam também que as organizações de ajuda seguem geralmente um processo básico:

- **Assessment:** Um indivíduo de uma organização de ajuda desloca-se para a região atingida para realizar uma avaliação e assim estimar os recursos exigidos para reunir a ajuda que a população afetada precisa. Comunica os resultados da organização “off-site logistician” que traduz a avaliação em requisitos de fornecimento;
- **Procurement:** um apelo preliminar para donativos de dinheiro ou materiais de ajuda é feito muitas vezes nas 36 horas seguintes à ocorrência do desastre. Se os doadores responderem ao apelo e este for financiado, os abastecimentos de ajuda são mobilizados. As primeiras tentativas da logística são feitas com o intuito de adquirir o abastecimento das fontes locais, e se a organização de ajuda tiver o seu próprio armazém, a logística confirma se existem suplementos nesses mesmos armazéns;
- **Shipping:** dependendo do local do desastre, da capacidade de transporte do fornecedor e do contrato negociado, as mercadorias são enviadas para o local de desastre.

Já Whiting e Ayala-Ostroïm (2009) referem que a maioria das organizações humanitárias tem também duas grandes categorias sendo estas, os programas e os serviços de apoio. “Em muitas organizações, o foco é no alívio de curto prazo, em vez de investimento direto em sistemas e processo que reduzam as despesas ou responder aos desastres mais eficientemente no longo prazo”(Whiting e Ayala-Ostroïm, 2009:1082).

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Tatham e Kovács (2009), descrevem então as organizações humanitárias como organizações “logísticas” que tem como objetivo ajudar as pessoas mais vulneráveis, ou seja, os beneficiários.

Tomasini e Van Wassenhove (2009), defendem que o principal objetivo da realização de uma operação humanitária por parte de uma organização humanitária é apoiar as comunidades afetadas tão eficazmente quanto possível, ou seja, minimizar a insatisfação da procura.

Segundo Kumar, Niedan-Olsen e Peterson (2008), a ONG precisa de líderes com skills de gestão de negócios fortes e um espírito comprometido. Os líderes devem garantir que as pessoas certas sejam contratadas para as posições certas.

Os mesmos autores referem também uma lista de atributos que uma Organização Não Governamental deve ter. Nesta lista, consta um foco no marketing, que é essencial para assegurar e garantir que existem recursos e doações. A missão e visão da organização, precisa de ser partilhada com todos os intervenientes na organização, como os voluntários, os doadores potenciais e os destinatários das doações.

A equipa de gestão deve retratar uma mensagem consistente sobre a identidade e os valores da própria organização. O orçamento que a organização detém é determinado exclusivamente pelas doações recebidas, sendo que tem que existir uma gestão precisa do orçamento para assegurar que todos os processos sejam eficientes e eficazes (Kumar, Niedan-Olsen e Peterson, 2008).

A gestão das doações deve ser feita com segurança, não só pela existente limitação de recursos, mas também porque os doadores querem a garantia de que as suas doações chegam ao destino e são administradas de forma adequada. A gestão de cadeias de alimentos globais é muito semelhante, quer estas tenham ou não fins lucrativos. As decisões tomadas têm em conta regulamentos que estão fora do controlo direto da organização (Kumar, Niedan-Olsen e Peterson, 2008).

É essencial a identificação de parceiros na cadeia de alimentos e a colaboração em todas as fases da cadeia de abastecimento. A análise do processo de decisão deve conter uma metodologia completa para tornar o mesmo mais eficiente. Este processo integra a fase de planeamento e é muito importante trabalhar mais ao nível do planeamento para que os

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

resultados sejam mais positivos no fim de todo o processo (Kumar, Niedan-Olsen e Peterson, 2008).

O mesmo acontece com a necessidade de desenvolvimento de medidas específicas para a organização o que irá permitir que exista uma cadeia de abastecimento mais prática e com uma maior iniciativa logística, bem como um maior foco no atendimento do “cliente” (Kumar, Niedan-Olsen e Peterson, 2008).

A maior lacuna numa organização humanitária é o número limitado de funcionários, e enquanto uma organização deste tipo consegue obter o mínimo de despesas administrativas, por outro lado cria frustração no voluntário por este estar bastante limitado no tempo que tem para concluir o trabalho iniciado, aprender novas técnicas/atributos, ou rastrear recursos para melhorar o processo logístico da organização. Para uma organização humanitária ser eficaz deve existir um equilíbrio entre as restrições orçamentais e a abundância operacional em termos de recursos (Kumar, Niedan-Olsen e Peterson, 2008).

Cada organização tende a gerir o seu próprio sistema de alimentação, que foi construído ao longo de um período de tempo considerável, e a natureza de uma intervenção de emergência torna difícil coordenar recursos materiais e humanos com outros organismos. No entanto, a acção humanitária não pode ser melhorada com o objetivo de salvar vidas sem fazer um esforço de integração logística, ou seja, há que ter um entendimento prévio de cada sistema logístico e das suas interações, enquanto procuram uma gestão mais eficiente das interconexões. Por exemplo, sem integração logística, cada organização humanitária corre o risco de entrar em concorrência com outras organizações, a fim de adquirir meios de transporte. Com isso, existe o risco de um enorme aumento do preço do referido transporte, o que, em última análise produz um desperdício de recursos financeiros (Lu et al., 2006).

Von Oelreich (2007), citado por Whiting e Ayala-Ostroöm (2009), sugere que é tempo das ONG's, algumas das quais maiores que as agências da ONU, assumirem o desafio e articular mais claramente a sua posição em termos de relações com outros atores humanitários, a ONU, bem como outras ONG's e atores da FICV/CICV. Esta colaboração permitirá a racionalização e a harmonização.

Desenvolvimento da logística humanitária – profissionalização

“Muitas organizações humanitárias têm reconhecido que precisam de uma abordagem profissional na logística” (Kovács e Spens, 2011). É neste sentido que um maior desenvolvimento da logística humanitária é importante, trazendo por isso a profissionalização existente no meio comercial para o meio humanitário.

Segundo Beamon e Balcik (2008), os sistemas de medidas de performance efetivas ajudariam os profissionais das cadeias de ajuda nas suas decisões, contribuindo para melhorar a eficácia e a eficiência das operações, e demonstrar a performance da cadeia humanitária, aumentando assim a transparência e a responsabilidade da resposta a desastres.

Poister (2003) redige também acerca de sistemas de medidas de desempenho, defendendo ser um ponto essencial no sector humanitário. O autor refere que os sistemas de medição de desempenho eficazes podem ajudar os gestores a tomar melhores decisões sem fins lucrativos, melhorar o desempenho e prestação de contas. Além disso, quando são concebidas e implementadas de forma eficaz, as medidas de desempenho fornecem feedback sobre o desempenho da agência, e motivam gerentes e funcionários a trabalhar mais e mais inteligentemente para melhorar o seu desempenho. Também pode ajudar a alocar recursos de forma mais eficaz, avaliar a eficácia das abordagens alternativas e obter maior controlo sobre as operações, permitindo mesmo uma maior flexibilidade ao nível operacional (Poister, 2003).

De acordo com Beamon e Balcik (2008), as medidas mais importantes na medição da performance das cadeias de ajuda humanitária são: “respond time” e “number of disasters supplies delivered to aid recipients”. Os mesmos autores referem também medidas de flexibilidade das cadeias de ajuda humanitária como “ability to respond to different magnitudes of disasters”, “time to respond to disasters” e “ability to provide different types of items”. “O desenvolvimento de medidas de performance comuns e de gestão pode facilitar a melhoria continua mais tarde” (Kovács e Spens, 2011:32).

Em ações humanitárias sempre existiram enormes lacunas ao nível da profissionalização da sua logística. De acordo com Thomas e Mizushima (2005), existe uma escassez de especialistas em logística, fazendo com que os processos da cadeia de abastecimento sejam em grande parte manuais, com uma inadequada avaliação e planeamento, e uma colaboração e

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

coordenação limitada. Ainda os mesmos autores referem que a falta de profissionalização da Logística Humanitária também significa que os logísticos raramente são incluídos na fase de planeamento de uma resposta humanitária.

Assim, o resultado acumulado de todos estes fatores levou a que a função logística se mantivesse isolada das finanças, das respostas de emergência, da tecnologia de informação, da gestão, o que resultou na não otimização da eficiência e da eficácia operacional (Thomas e Mizushima, 2005).

Whiting e Ayala-Ostroski (2009) defendem que é fundamental que, para a logística humanitária atender adequadamente à entrega de ajuda, os doadores e as organizações humanitárias em geral, devem reconhecer o papel que a logística desempenha na concretização de programas de ajuda, e na necessidade da logística humanitária ter recursos adequados em termos de pessoal treinado e capaz, bem como sistemas de gestão de informação e infra-estruturas logísticas adequadas.

Citando um sénior logístico em Thomas e Mizushima (2005:60), “a criação de módulos de formação específica e padrão voltadas para a logística humanitária vai melhorar muito a qualidade dos programas, bem como promover uma maior perceção do papel do profissional de logística em geral. Tal, conseqüentemente, ajuda-nos a alcançar o objetivo global de ajuda humanitária”.

“Por trás das questões de longevidade e dos efeitos da ajuda a longo prazo, as organizações humanitárias são pressionadas para desenvolver mais soluções sustentáveis a nível social, ecológico e em perspetivas económicas. A perspetiva económica diz respeito ao desenvolvimento de empresas locais em vez de parcerias globais com potenciais fornecedores. Os aspetos sociais são considerados na garantia de poderes para os beneficiários, através de componentes em dinheiro nas ajudas reforçando as tomadas de decisão por parte dos beneficiários e realocando os “clientes””(Thomas e Mizushima, 2005:60).

Gaps na Logística Humanitária

Fazendo uma análise profunda à Logística Humanitária, chega-se à conclusão que existem várias lacunas e falhas que devem ser extintas ou melhoradas.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Formação, certificações e programas de educação à parte, há ainda muito a ser feito para aumentar a sensibilização para a logística como uma disciplina – embora, cerca de 80 por cento dos custos de atividades humanitárias têm sido atribuídas a logística (Van Wassenhove, 2006).

De acordo com Kovács e Spens (2011), em relação ao gap existente entre a prática e a educação, não é usual que as pessoas que gerem as operações de Logística Humanitária tenham alguma formação em Logística Humanitária. Já em relação ao gap existente entre a pesquisa e a educação na Logística Humanitária, verifica-se que o que está estabelecido para a logística comercial ainda precisa de ser adaptado para o contexto humanitário.

Neste ponto, de acordo com Chandes e Paché (2010:336), a “Logística Humanitária, num esforço para alcançar um rápido tempo de resposta a desastres naturais ou provocados pelo homem, ainda tem muito a aprender com a pesquisa em gestão de operações na otimização da localização dos pontos de dissociação numa cadeia de abastecimento, e sobre as consequências em termos de métodos de produção e expedição de mercadorias armazenadas, mas também em termos de design modular de pacotes de produtos e serviços a serem utilizados para a acção humanitária (kits de sobrevivência, paletes de produtos alimentares, etc.)”.

Outro dos pontos que a Logística Humanitária precisa de ver melhorado são as Tecnologias de Informação. “A incapacidade da equipa de Tecnologias de Informação na sede de compreender os imperativos do campo, a primazia dos gestores financeiros na tomada de decisão sobre o software usado numa organização, e da necessidade de manter as redes seguras, são as razões habituais que a logística humanitária dá para a evolução lenta das soluções de Tecnologias de Informação” (Whiting e Ayala-Ostroïm, 2009:1087).

Whiting e Ayala-Ostroïm (2009), dizem mesmo que a falta de reconhecimento da logística humanitária por parte dos doadores, que consideram apenas como um custo indireto, é um grande problema, pois assim, não há um adequado financiamento nas infra-estruturas logísticas de uma organização humanitária.

Redefinição de Processos

Processo - Definição

Primeiro que atingir o significado e o propósito de uma redefinição ou redesenho de processos, é necessário perceber o que é um processo.

“Um processo é entendido como alguma acção, ou um conjunto de acções que trazem resultados” (Lewis, 2005:58).

Basu e Blanning (2003) referem um processo como um conjunto de tarefas que transformam um determinado conjunto de inputs num conjunto de outputs desejado. Neste caso, os inputs e outputs podem ser de natureza informática, como documentos, ou de natureza física, como matérias-primas, e as tarefas são de processamento de informação ou físicas.

Há semelhança dos autores anteriores Sharpe e McDermott (2001) definem Processo como um conjunto de tarefas de trabalho interrelacionadas, que se iniciam em resposta a um evento, e que visa atingir um resultado específico referente ao cliente do processo.

De uma outra maneira, Soffer e Wand (2005) definem um Processo como uma sequência de estados instáveis que resultam num estado estável.

Segundo o PMBOK (2004), existem duas espécies de processos:

- Processos do projeto: Por exemplo planeamento e controlo, que asseguram que o produto produzido está de acordo com o que se pretendia no início do projeto;
- Processos do produto: Ações que são seguidas para produzir o produto. Estas ações podem incluir o projeto de engenharia, construção ou outras.

Do mesmo modo, podemos referir Processos de Negócios, que são um conjunto de atividades organizadas em parte que tentam alcançar um objetivo (Hammer e Champy, 1994).

Davenport e Short (1990) referem um Processo de Negócio como um conjunto de tarefas logicamente relacionadas que são realizadas com o objetivo de obterem um determinado resultado.

Já Mayer e Dewitte (1998) definem um Processo de Negócio como uma série de medidas destinadas a produzir um produto ou serviço, e que inclui todas as atividades que produzem determinados resultados para um cliente específico.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Fu-Ren, Meng-Hyn e Yu-Hua (2002), estabelecem quatro elementos em que consiste um Processo de Negócio:

- Um Processo de Negócio tem os seus clientes;
- O Processo de uma empresa é composto por um conjunto de atividades;
- As atividades são operadas por atores que podem ser humanos ou máquinas;
- E, um Processo de Negócio, envolve em muitas situações, várias unidades organizacionais que são responsáveis por todo um processo.

Por outro lado, Costello e Molloy (2009) referem que os Processos de Negócio têm como características, serem focados no cliente, serem cross-funcional, têm um âmbito específico, exigem uma definição precisa de cada tarefa e têm que ter um resultado mensurável.

Processo – Objetivo

A realização de um processo visa melhorar uma qualquer atividade numa organização. Segundo Cichoki et al (1998), a execução de um processo auxilia a coordenação e integração de recursos distribuídos, tarefas e pessoas, e uma gestão eficaz de todos os fatores que é fundamental para sustentar as capacidades organizacionais.

Um dos objetivos principais da modelagem de um processo, segundo Sivaraman e Kamath (2002), é produzir um esboço do processo de forma a ter como base para uma definição detalhada, um estudo e uma reengenharia possível para eliminar actividades que não acrescentam valor. Este modelo de processo permite uma compreensão clara e transparente das atividades que estão a ser realizadas, as dependências existentes entre elas e as funções necessárias à execução do processo.

De acordo com Costello e Molloy (2009), um processo foi concebido, principalmente, para entregar valor aos clientes (internos ou externos) e compreende uma sequência de passos (atividades, tarefas ou funções) potencialmente abrangendo vários departamentos, e até mesmo organizações como um todo.

Caracterização de Processos

Díaz, Lorenzo e Solís (2004), identificam nove processos gerais de negócio intra-organizacionais que estão reunidos em 3 grupos: processos core, processos de suporte e processos integrantes. "Os processos core são aqueles relacionados diretamente com os objetivos da empresa, os de suporte são aqueles relacionados indiretamente com os objetivos da empresa, e os integrantes são os que garantem a integração e coerência dos outros processos, isto é, a Gestão de Processos de Negócio e a Gestão da Qualidade Total" (Díaz, Lorenzo e Solís, 2004:3)

Ao nível do Core, existem cinco processos. São estes, "Product Development", "Procurement", "Order Fulfillment", "Transformation" e "CRM" (Díaz, Lorenzo e Solís, 2004).

Os autores Díaz, Lorenzo e Solís (2004), definem a forma desses processos e as suas principais actividades:

- **Product Development:** é um processo core que é responsável, como o próprio nome indica, pelo desenvolvimento de um produto ou subsistema de produtos. É um processo realizado transversalmente pois abrange diversas áreas na organização. As atividades principais deste processo são a inovação e gestão do portfólio, gestão de projeto e de programas, gestão de dados do produto, "engineering change management", design e especificação.
- **Aquisições:** é um processo central através do qual as organizações adquirem bens e serviços para os processos de transformação e de suporte. Este processo inclui como atividades principais: compra, pagamento, logística de entrada, gestão de desempenho de fornecedores e processamento de pedidos de compra.
- **Order Fulfillment:** é um processo geral transversal que envolve o cumprimento da ordem do cliente e que inclui como atividades principais o planeamento da procura, de processamento da ordem administrativa, da entrega de produtos, distribuição, transporte, alocação de stocks, clientes e recolha de formas de pagamento.
- **Transformação:** é um processo core que se encarrega da produção de bens e serviços. Inclui as atividades principais de planeamento e programação da produção,

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

planeamento e programação da força de trabalho, de produtos de execução, logística interna e qualidade de conformidade.

- Customer Relationship Management (CRM): é um processo genérico com objetivo de gestão de todos os aspetos da relação entre a empresa e os clientes. Tem como atividades principais, o marketing, pricing, vendas, suporte da força de vendas, ações promocionais e suporte de campo.

Ao nível do Suporte, existem três processos. São estes, “Asset Management”, “Human Resources”, “After-Sale Management” (Díaz, Lorenzo e Solís, 2004).

De acordo com Díaz, Lorenzo e Solís (2004), é esta a definição desses processos e das suas principais atividades:

- Gestão de Ativos: é um processo genérico de suporte cujo objetivo é a gestão e preservação de todos os ativos da empresa tais como, instalações, equipamentos, linhas de produção, edifícios e veículos. As suas principais atividades são o design da rede de instalações, gestão MRO, manutenção do planeamento e da programação, design e melhoria de processos, e processos financeiros relativos a investimentos.
- Serviço Pós-Venda: é um processo de suporte, embora tenha a possibilidade de se tornar um processo Core em alguns setores específicos. A principal preocupação deste objetivo é a gestão e exploração do ciclo de vida do seu produto após a sua venda, e as atividades principais que engloba são: gestão da garantia, logística inversa, instalação, manutenção, reparação, e ciclo de vida de gestão do fluxo de caixa.
- Gestão de Recursos Humanos: é um processo de suporte que inclui as seguintes atividades principais: planeamento e programação de recursos humanos, recrutamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Por fim, existe a Gestão dos Processos de Negócio que tem como objetivo a melhoria contínua e otimização dos processos de negócio. Este processo específico é representado por um ciclo iterativo de cinco atividades: identificação do fator crítico de sucesso que visa alcançar o objetivo do negócio, identificação dos principais processos de negócios, modelagem de processos e sua análise, simulação de processos e implementação, avaliação e acompanhamento.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Redesenho de Processos - Definição

O redesenho de processos de negócio é um dos métodos encontrado pelas empresas para que possam alterar os níveis de performance das mesmas.

Segundo Goksoy, Ozsoy e Vayvay (2012), o redesenho de processos de negócio implica a abolição dos processos antigos, reinventando assim novos processos, ao encontrar formas criativas de realizar o trabalho, mudando a concepção utilizada até ai.

“Consequentemente, BPR (Business Process Reengineering) surgiu como uma solução para as empresas melhorarem as suas performances, assegurando um produto de alta qualidade com menor custo, maior valor agregado e menor tempo de resposta; elevar a sua eficiência e ganhar uma vantagem competitiva neste mundo de negócios que está sempre a evoluir” (Goksoy, Ozsoy e Vayvay, 2012:89).

Este conceito engloba variadas definições elaboradas por profissionais e académicos. De acordo com Talwar (1993), citado por Goksoy, Ozsoy e Vayvay (2012:92), redefinição de processos de negócio é “a capacidade de repensar, reestruturar e racionalizar as estruturas de negócios, processos e métodos de sistemas de gestão de trabalho e relações externas através das quais se cria valor”.

Já segundo Valentine e Knights (1995), a abordagem feita pela redefinição de processos de negócios foi tida como a única solução para as organizações que estavam presas em processos de negócio obsoletos e desatualizados e em formas gerais de trabalho.

Grover e Malhotra (1997) referem a redefinição de processos de negócio como uma ferramenta de gestão em que os processos de negócio são examinados e redesenhados para melhorar a eficiência de custos e eficácia do serviço.

Individualmente, Malhotra (1998), define a redefinição de processos como sendo um conjunto de iniciativas distintas que são destinadas a alcançar, com a mudança de processos de trabalho, melhorias num período de tempo limitado.

Davis, Aquilano e Chase (1999), juntamente com Gordon (1996), estão de acordo quando referem que a redefinição de processos de negócio pode ser considerada como o processo de repensar e reestruturar uma organização.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Sendo uma das definições mais utilizadas pelos diversos autores sobre o tema, Hammer e Champy (1995) referem que a “reengenharia de processos é a reformulação radical dos processos empresariais para alcançar melhorias dramáticas em medidas críticas, tais como custo, qualidade, serviço e velocidade” (Hammer e Champy, 1995:32).

Com Shin e Jemella (2002), a redefinição de processo é uma mudança radical e rápida: É uma reformulação fundamental e uma transformação de um conjunto integrado de processos de negócios (Shin e Jemella, 2002).

Finalmente Goksoy, Ozsoy e Vayvay (2012), referem que num mundo de negócios altamente competitivo, a redefinição deveria facilitar a relação entre as oportunidades de mercado e a capacidades das empresas e assim assegurar o crescimento das empresas.

A ideia geral que dá origem à formulação de uma Redefinição de Processos é a de que “a organização que não é capaz de mudar, e permanece no modo estático acaba por desaparecer” (Haghighat e Mohammadi, 2012:281).

Segundo Haghighat e Mohammadi (2012), a redefinição de processos está assente em quatro dimensões básicas:

- “Cultura Organizacional”: Estimulação de colaboradores e da organização para aceitar as alterações sugeridas em termos da educação, colaboração e melhoria da criatividade, estabelecendo, assim, conexões eficazes;
- “Estrutura Organizacional”: Mudar o ponto de vista até ai seguido em componentes básicos do negócio, requerendo portanto, a elaboração de sistemas e estruturas que facilitem e fomentem o desempenho;
- “Estilo de Gestão”: Considerando a extensão do redesenho, a mudança de um líder pode garantir uma implementação bem sucedida de novos processos;
- “Tecnologia de Informação”: Reconhecer o papel da tecnologia de informação no redesenho, estabelecendo uma infra-estrutura eficaz, um investimento e fornecimento de fontes financeiras e uma integração adequada dos sistemas de informação.

Já David, Aquilano e Chase (1999) e Gordon (1996), têm em conta nove atributos decorrentes da redefinição de processos:

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

- Combinação de empregos: envolve a aplicação de compressão de trabalho horizontal e elimina os erros que ocorrem na transferência de informação de um indivíduo para outro. Como resultado, o tempo do ciclo é reduzido significativamente porque apenas uma pessoa é responsável por supervisionar todo o processo;
- Trabalhador de tomada de decisão: envolve a aplicação de compressão de trabalho vertical e elimina a necessidade da tradicional e dispendiosa estrutura hierárquica. Como resultado, existe uma resposta mais rápida ao cliente, os custos gerais são menores e a capacidade do trabalhador é manifestamente aumentada;
- Fim natural de etapas do processo: em contrapartida a uma ordem sequencial de processos, existem processos que podem ser realizados em simultâneo, reduzindo o tempo de produção;
- Desempenho lógico de trabalho: permite que a tomada de decisão não seja realizada por uma entidade apenas, sendo que as decisões são tomadas a nível local. Como resultado, a eficiência pode ser aumentada;
- Processos com várias versões: De acordo com os requisitos exclusivos de diferentes nichos de mercado, bem como de clientes individuais, existem versões variadas de processos de forma a evitar a inflexibilidade e produtos padronizados;
- Verificação e controlo: Redução das verificações e controlos, sendo o desempenho baseado nos resultados e não na realização correta dos processos definidos;
- Contato Limitado: envolve limitar o contato com grupos externos para casos que são essenciais para o processo. Como resultado, a perturbação reduzida é introduzida na implementação do processo;
- Ponto de contato: Definir uma pessoa como ponto de contato principal com o objetivo de receber todas as informações necessárias. Como resultado, um indivíduo iria lidar com todas as contas de um cliente;
- Tipo de estrutura: Promove as estruturas centralizadas e descentralizadas com a finalidade de colocar a tomada de decisão no nível e posição mais apropriada na organização.

Redefinição de Processos - Objetivos

A redefinição de processos de negócio tem alguns objetivos definidos. De acordo com Raymond et al (1998), a principal razão da redefinição de processos de negócios é o da

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

criação de valor através dos processos, onde essa redefinição tem como objetivo produzir resultados positivos para as empresas, incluindo medidas de desempenho, tal como custo, produtividade, atendimento, satisfação do cliente e velocidade nos processos e também melhorias nas áreas críticas.

Já Dean (1996), refere que a redefinição pode ser utilizada para exercer grandes aumentos de qualidade interna e externa, aumentando assim o valor para a empresa e para o cliente. O'Neill e Sohal (1999), estão de acordo quando ao facto de que o principal objetivo da redefinição de processos de negócios é desenhar técnicas que permitam simular e verificar diferentes conjuntos de processos que poderão melhorar a sua própria organização.

De acordo com Revere (2004), muitos investigadores e organizações acreditam que a redefinição de processos de negócio vem melhorar as capacidades da empresa, tais como maior flexibilidade, cooperação, trabalho em equipa e habilidades de comunicação através da utilização de uma grande variedade de técnicas e equipamentos.

Haghighat e Mohammadi (2012), têm como objetivos da Redefinição de Processos de Negócio a compilação e execução de planos que são capazes de redefinir os processos estratégicos, os sistemas, as políticas e as estruturas da organização.

Fatores de sucesso

Como em todas as mudanças estruturais dentro de uma empresa, é necessário que certas condições estejam reunidas para que essas mesmas mudanças dêem resultado. Com isto em mente, Farrel (2004) citado por Goksoy, Ozsoy e Vayvay (2012:92), fornece uma lista de requisitos para que a Redefinição de Processos de Negócio seja bem sucedido:

- “consistência entre a estratégia de negócio da empresa e a sua visão, e a compreensão clara do cliente, do mercado, da indústria, e das orientações da concorrência”;
- “um compromisso de gestão para implementar fundamentalmente diferentes formas de conduzir negócios”;
- “um caso de negócios que se baseia em abordagens analíticas comprovadas”;
- E “uma equipa de projeto com a capacidade de evoluir desde uma simples mudança conceptual para desenvolver e implementar realmente essa mudança”.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Ascari et al. (1995), consideram que para que uma Redefinição de Processos seja bem sucedida existem quatro pontos que devem ser tratados na própria redefinição, como a cultura, os processos, a estrutura e a tecnologia.

De acordo com Ahmand et al. (2007), alguns dos fatores de sucesso para a implementação de uma Redefinição de Processos são o trabalho de equipa e cultura de qualidade, o sistema de gestão da qualidade e as recompensas satisfatórias, gestão de mudança efetiva, menos burocrática e participativa, sistema de informação de TI, gestão de projetos eficaz e recursos financeiros adequados.

Sendo uma dificuldade, o fator humano é também visto como essencial para o sucesso na adoção e implementação de projetos de Redefinição de Processos, pois quando esses projetos avançam, existem mudanças radicais nas áreas de trabalho, na preparação do mesmo, no papel das pessoas e nos seus valores (Choudrie e Hlupic; Irani, 2002).

Por outro lado, Goksoy, Ozsoy e Vayvay (2012), referem que as Tecnologias de Informação são as maiores facilitadoras e um elemento essencial na maioria dos projetos de Redefinições de Processos e podem oferecer às companhias uma vantagem competitiva vinda do aumento da sua posição competitiva, sendo que a “orientação para o cliente” é também crucial para o sucesso das iniciativas de redefinição de processos.

Segundo os mesmos autores, um fator de sucesso para os projetos de Redefinição de Processos é também o facto de essa redefinição seja conduzida de acordo com a estratégia global da empresa.

“Se estes projetos de Redefinição de Processos de Negócio e a estratégia global da empresa não se complementam, só é possível obter ganhos de curto prazo, em vez de um desempenho com melhorias de longo prazo. É por isso que as empresas devem prosperar para garantir a harmonia entre os esforços de Redefinição de Processos de Negócio e a estratégia da empresa” (Goksoy, Ozsoy e Vayvay, 2012:).

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Dificuldades

Todas as mudanças numa empresa são concretizadas tendo em conta obstáculos que dificultam a sua concretização e a Redefinição de Processos não foge à regra. De acordo com Malhotra (1998:3), os maiores obstáculos à redefinição são:

- “a falta de compromisso de uma gestão e de uma liderança sustentável”;
- “o âmbito e expectativas irrealistas e a resistência à mudança”.

Já Ozcelik (2010), citado por Goksoy, Ozsoy e Vayvay (2012:93), encontrou outras razões que dão como resultado redefinições de processos mal executadas, que são:

- “esperando muito, em pouco tempo” (Hammer e Champy, 2001);
- “projetos em empresas sem uma análise custo-benefício completa”;
- “falta de conhecimento sobre o redesenho de um conjunto de atividades relacionadas” (Barua et al. 1996);
- E “ a falta de parceria entre o departamento de tecnologia de informação interna e outras partes da empresa” (Martinez, 1995).

Oram e Wellins (1995), são da opinião que os aspetos da engenharia da Redefinição de Processos são bem estudados, mas ao mesmo tempo a vertente humana da própria redefinição é praticamente ignorada, sendo esta vertente, apoiada pelos mesmos autores e também Corrigan (1997), como essencial na garantia de sucesso dos projetos de redefinição de processos.

Desta forma, Gritn e Willcocks (1995), verificaram que as questões humanas contribuíam para criar a maior parte das barreiras para o sucesso da Redefinição de Processos, sendo elas a “Resistência da gestão intermédia”, “A resistência dos colaboradores em mudar”, “A cultura dominante e a estrutura política”, e o “Apoio à gestão de topo”.

Metodologia

Este capítulo tem como objectivo apresentar as opções e os processos relacionados com o tipo de investigação elaborada, bem como a recolha e tratamento da informação e as questões de investigação resultantes da revisão teórica.

Opções metodológicas

A estratégia utilizada na recolha da informação e na sua análise segue uma abordagem segundo o paradigma positivista, pois a natureza da realidade que se pretende estudar é visível e os problemas decorrentes dessa realidade resultam da revisão da bibliografia feita anteriormente. Por outro lado, segue-se uma abordagem segundo o paradigma interpretativo já que o objecto do problema passa pela compreensão do problema através do conhecimento que se obtém do mesmo.

Em relação ao desenho da investigação a abordagem é tida como um híbrido entre paradigma positivista e interpretativo pois a investigação é estruturada de forma a definir as actividades a realizar no projecto inicial mas também existindo uma observação e análise da informação que possibilita o recolher de dados necessários à investigação em curso.

Partindo-se da revisão da literatura efectuada anteriormente, elaborou-se uma questão objectiva de investigação: A partir do conhecimento do processo logístico do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, que sugestões de melhoria são possíveis de implementar nesta instituição.

Esta questão de investigação pode ser respondida através do estudo de quatro processos principais do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa que são a Recolha e Distribuição de Produtos Perecíveis, a Recolha de Produtos não Perecíveis, a Produção de Cabazes de Produtos e a Distribuição de Cabazes de Produtos às Instituições.

A partir desta questão de investigação, conclui-se que a melhor forma para responder à mesma seria através do método de observação directa. A observação directa “trata-se de um método no sentido restrito, baseado na observação visual” (Quivy, R. e Campenhoudt, L. V., 1998: p.196).

Dentro da observação directa existem duas variantes que foram utilizadas para se proceder ao trabalho de recolha de informação. A observação directa participante e a não participante.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a observação directa participante assenta no estudo de um problema em que o investigador participa nas actividades que estão em análise embora interferindo o menos possível no natural percurso da mesma. Esta variante da observação foi utilizada no Processo de Produção de Cabazes de Produtos, onde o investigador participou na actividade, retirando daí um maior rigor e precisão nas observações (Quivy e Campenhoudt, 1998).

No que diz respeito à observação directa não participante, tem-se que esta é, como o próprio nome indica, realizada sem a interferência do investigador no objecto de estudo. Esta observação foi realizada nos restantes Processos Logísticos, Recolha e Distribuição de Produtos Perecíveis, Recolha de Produtos não Perecíveis e Distribuição de Cabazes de Produtos às instituições.

Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Processo de Recolha e Distribuição de Produtos Frescos (MARL e BA)

A recolha de produtos frescos é das mais complexas pois a qualidade dos produtos está muito dependente da eficácia e eficiência do transporte, bem como o seu acondicionamento e o tempo escasso de validade subjacente. Como tal, a logística relacionada com o manuseamento deste tipo de produto é mais complexa que os ditos produtos não perecíveis.

A maior fatia de produtos frescos recebidos pelo Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa é proveniente do MARL (Mercado Abastecedor da Região de Lisboa) (Anexo 2 e 3). Os produtores que se encontram neste Mercado são os responsáveis pela doação de uma parte dos seus produtos que não conseguem vender, não desperdiçando os mesmos, cujo destino seria o desperdício.

Como é esta a grande fonte de produtos frescos para doação do BA, este decidiu instalar-se directamente no MARL e assim ter o contacto directo com os produtores e seus produtos.

O BA possui nas instalações do MARL, uma pequena banca juntamente com um armazém onde são armazenados todos os produtos doados no próprio dia. Nesta banca estão 2 voluntários que gerem todo o processo de recolha de produtos doados. Essa recolha e consequente transporte para o BA são descritos em 7 passos:

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

1. Os 2 voluntários do BA presentes no MARL dirigem-se todos os dias às bancas dos produtores “residentes” no MARL para recolherem os produtos que são nesse dia doados;
2. Esses produtos são recolhidos no final de cada dia, por volta das 17 horas até às 23 horas. A recolha é feita banca a banca pelos voluntários do BA;
3. Os produtos doados são transportados para o armazém do BA no MARL;
4. É feita então uma primeira triagem da qualidade dos produtos;
5. Aquando desta primeira triagem pode chegar-se a duas conclusões: Os produtos estarem em bom ou mau estado. Se estiverem em mau estado, são retirados do percurso normal dos produtos doados e daí colocados no lixo; se estiverem em bom estado, são pesados e é elaborada uma guia de marcha com a descrição desses mesmos produtos;
6. Os produtos são carregados e colocados pelos voluntários na carrinha/camião;
7. Às 5 da manhã do dia seguinte, sai do BA uma carrinha (com capacidade para 6 caixas/paletes) para ir carregar os produtos provenientes do MARL (na maior parte das vezes é enviado um camião com maior capacidade pois a capacidade da carrinha não é suficiente)

Após a chegada do camião ou carrinha ao armazém central do BA, todo o processo é acompanhado pelos demais voluntários presentes nestas instalações. Da chegada dos produtos até à sua distribuição/armazenagem, decorrem 4 passos:

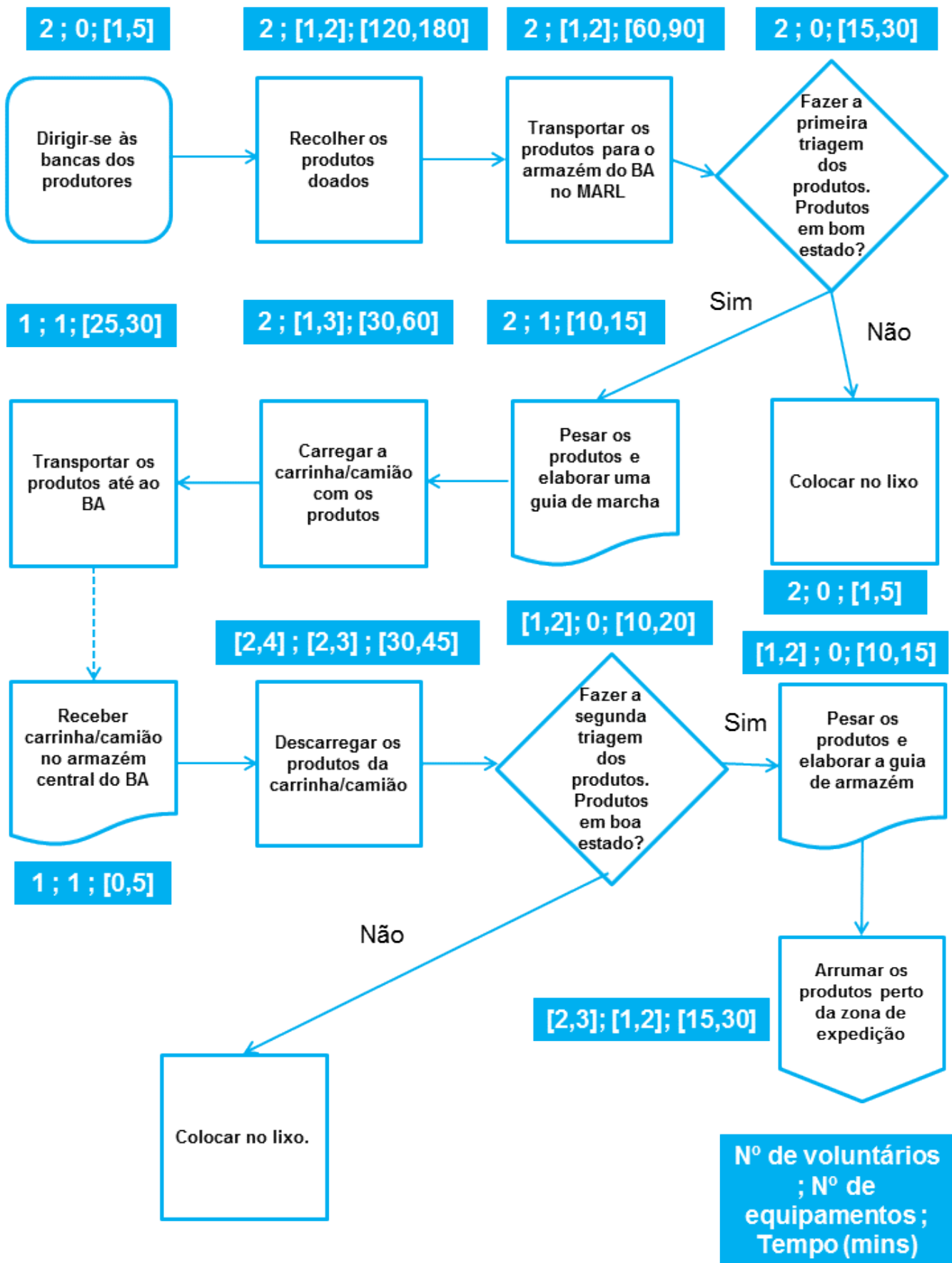
1. Normalmente a carrinha/camião chega ao BA por volta das 8.30 horas;
2. Procede-se ao descarregamento dos produtos vindos do MARL. O descarregamento é feito por voluntários “pertencentes” ao Armazém do Banco Alimentar;
3. Neste passo, é feita uma segunda triagem dos produtos doados;

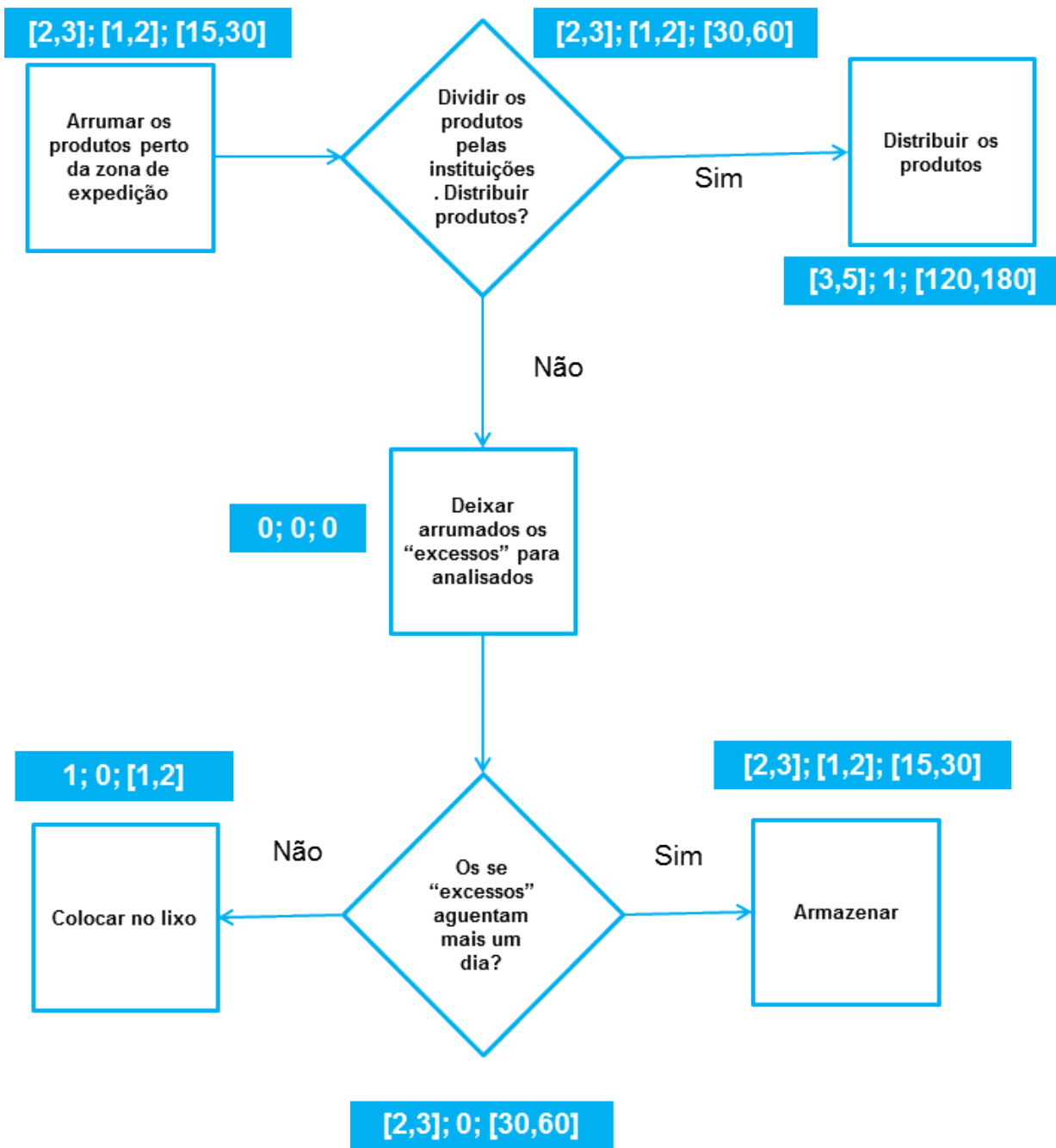
Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

4. Aqui, também se pode chegar às mesmas conclusões que se chega no ponto 5 do processo ocorrido ainda no MARL;
5. De seguida, os produtos em bom estado são arrumados perto da zona de expedição. A arrumação feita perto desta zona tem a ver com o facto de esses produtos serem expedidos no próprio dia o que não se justifica um armazenamento puro dos produtos;
6. Os produtos são então divididos pelas instituições que irão buscar produtos frescos nesse dia. Esta divisão é realizada antes das instituições chegarem ao Banco Alimentar, entre as 9 e as 10 da manhã. A divisão dos produtos é feita tendo em conta a capacidade da instituição em receber alimentos e a quantidade de famílias que a própria auxilia.
7. Após o Passo 6, existem dois caminhos. O primeiro caminho é a distribuição dos produtos às instituições. O segundo caminho resulta dos produtos que não conseguem ser escoados nesse próprio dia, ou por incapacidade de transporte de uma instituição, ou por número muito pequeno de pessoas ajudadas pela instituição. Este caminho leva-nos a um 8º passo;
8. Os “excessos” são arrumados para serem analisados;
9. É feito um controlo de qualidade aos produtos que não são expedidos no próprio dia. Esse controlo é levado a cabo por uma equipa de controlo alimentar que indicam se os produtos conseguem estar mais um dia no armazém antes de ser expedidos;
10. Se a qualidade se confirmar por mais um dia, os produtos são armazenados para serem expedidos no dia seguinte. Se a qualidade não for confirmada, os produtos são colocados no lixo.

Este Processo pode ser mais facilmente visualizado nas páginas seguintes através de um flowchart (Anexo 7):

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa





Processo de Recolha de Produtos Não Perecíveis

Este é um Processo que visa recolher o máximo de Produtos Não Perecíveis possível, sendo um processo bastante importante no Banco Alimentar Contra a Fome, pois é esta recolha que estabelece a quantidade de produtos que podem ser distribuídos pelas instituições.

Às instituições são distribuídos cabazes realizados a partir dos produtos que o Banco Alimentar consegue angariar, sendo que estes cabazes são totalmente formados por produtos não perecíveis.

Cada instituição tem um conjunto de necessidades que precisam de ser colmatadas, e os cabazes são feitos de acordo com essas necessidades.

Ou seja, este Processo tem que ser muito bem delineado para que se consiga ter em grandes quantidades e com boa qualidade, a “matéria-prima” que possibilita a criação de cabazes a serem distribuídos às instituições.

No caso dos Produtos Não Perecíveis, a sua forma de recolha é um pouco diferente da demonstrada no ponto anterior, em relação aos Produtos Frescos. Enquanto o MARL é o principal ponto de fornecimento de produtos frescos para o Banco Alimentar, os produtos não perecíveis têm como origem várias empresas, como grandes empresas de massas ou arroz.

No entanto, não são essas empresas que entregam directamente os produtos no Armazém do Banco Alimentar. As empresas comunicam para o BA que têm produtos para doar, e é o BA que têm que arranjar meios necessários de ir fazer a recolha às próprias empresas pois estas não têm, na maior parte das vezes, como transportar os produtos.

O processo de recolha de produtos não perecíveis é comportado pelos seguintes passos:

1. Receber comunicação de que uma empresa tem produtos para doar: As empresas que têm produtos para doar, comunicam ao Banco Alimentar que têm esses produtos e da data em que podem ser os produtos recolhidos;
2. Deslocar-se com carrinha/camião do Armazém do BA até á empresa doadora: Não são as empresas a entregarem os seus produtos no Armazém do BA mas sim o BA a arranjar meios de ir recolher esses produtos às empresas. Para tal, precisa de uma carrinha ou camião, dependendo da quantidade de produtos doados.

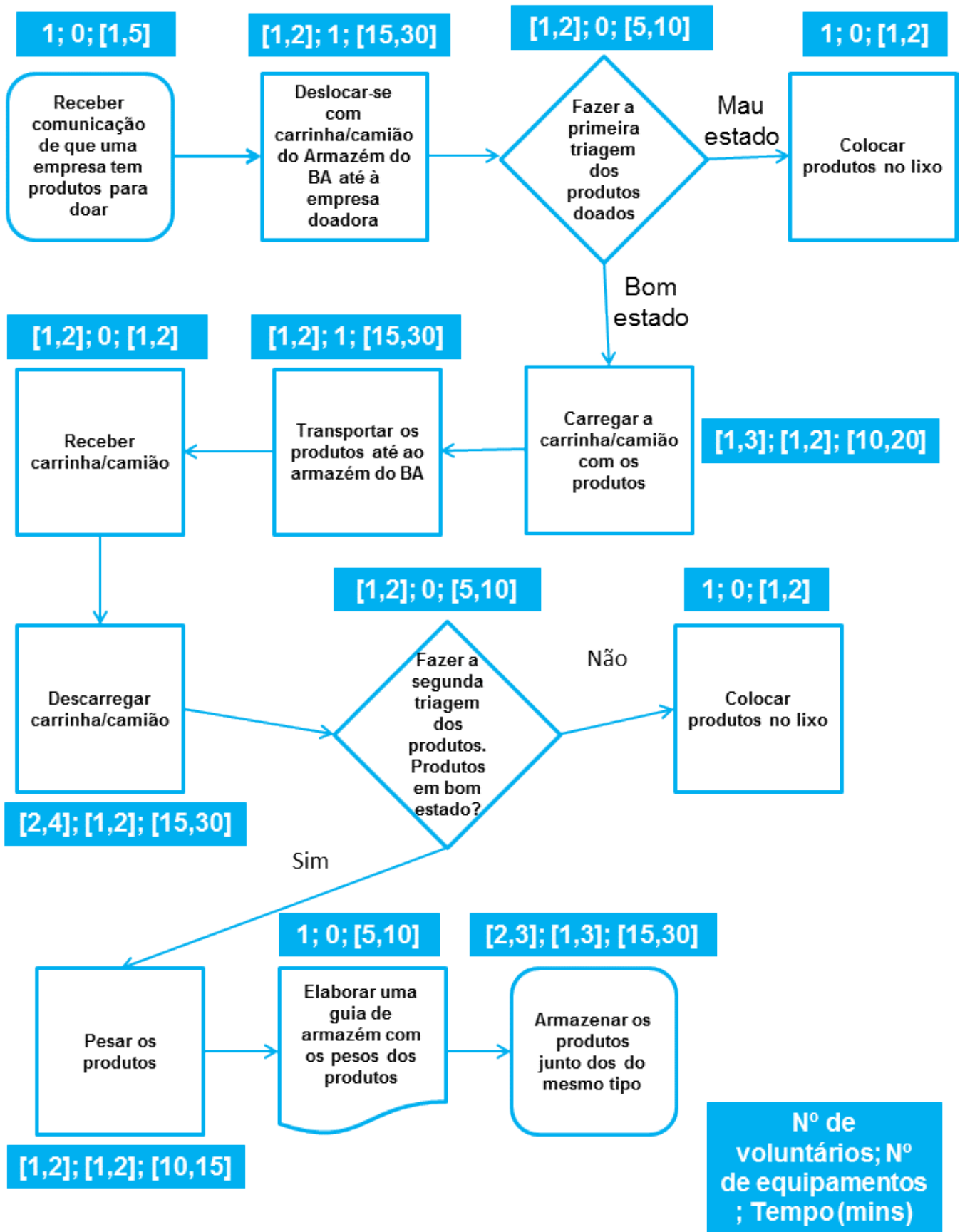
Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

3. Ao chegar à empresa, é feita uma primeira triagem dos produtos doados: Essa triagem estabelece os produtos que são bons para ainda serem doados. No entanto é uma triagem realizada sem um completo conhecimento da real qualidade dos produtos.
4. Ao fazer-se a triagem, decide-se que se os produtos não estão em bom estado são deitados directamente no lixo, enquanto os produtos que são considerados bons para consumo são carregados na carrinha/camião do BA.
5. Transporta-se os produtos até ao armazém do BA: Este transporte não tem uma periodicidade estabelecida já que está muito dependente da quantidade de vezes que uma certa empresa tem produtos para doar. Para além disso, existem sempre empresas diferentes a doar produtos o que diversifica as datas das entregas de produtos e também os locais de recolha;
6. A carrinha ou camião é recebida pelos voluntários e responsáveis que trabalham no Armazém principal do BA.
7. Descarrega-se os produtos da carrinha/camião: Os produtos são retirados da carrinha/camião e são colocadas dentro do armazém, perto da balança de solo;
8. É feita então uma segunda triagem da qualidade dos produtos, desta vez mais profunda que a primeira, permitindo rever falhas no julgamento da qualidade feitas na primeira triagem;
9. Na segunda triagem estabelece-se os produtos que estão em mau estado e esses são colocados no lixo. Já os produtos em bom estado são levados para a balança de solo existente na entrada do armazém para serem pesados;
10. Elabora-se então uma guia de armazém com os pesos e quantidades dos produtos, servindo esta como documento que permite verificar as disponibilidades de armazém, e que mais tarde tem como função melhor distribuir os produtos pelas diversas instituições;

11. Por fim, armazena-se os produtos: Os produtos são armazenados no mesmo local que os produtos do mesmo género, a não ser que nesse momento não se encontrem produtos desse género no armazém. Se tal acontecer, os produtos são armazenados num espaço livre do armazém.

Este Processo pode ser mais facilmente visualizado nas páginas seguintes através de um flowchart (Anexo 7):

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa



Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Processo de Produção de Cabazes

Após o armazenamento dos produtos doados, estes passam então a estar disponíveis para a realização dos cabazes a distribuir às instituições.

Cada cabaz é feito por, no máximo, duas pessoas, que recolhem os produtos armazenados de acordo com as guias de armazém que têm à sua disposição, onde se encontram as quantidades (em kilos) requeridas de cada produto, para a instituição destinatária.

O cabaz pode ser constituído por uma ou mais Box's, que são uma espécie de depósitos onde se colocam os produtos.

O processo de produção de cabazes comporta normalmente treze passos:

1. Levantar uma guia de armazém que corresponde a uma instituição. Esta guia indica quais as quantidades e pesos correspondentes a cada produto que irá constituir o cabaz daquela instituição. Todas estas quantidades são definidas de acordo com as informações de cada instituição, nomeadamente o número de pessoas apoiadas e o número de vezes em que distribuem alimentos por essas pessoas;
2. Esvaziar/Arranjar uma Box: A pessoa ou pessoas encarregadas de produzir o cabaz de produtos trata de ir buscar uma Box que é colocada em cima de um carrinho onde se transporta o cabaz. Esse carrinho pode, em alguns casos, ter uma balança própria, que pesa automaticamente os produtos colocados no mesmo. Se o carrinho tiver uma balança própria, o passo seguinte é eliminado do processo.
3. Pesar a Tara da Box: A Box é pesada no início do processo, apontando-se o peso da mesma, para que no fim do processo, esse peso seja retirado ao peso da Box com os produtos, ficando assim registado apenas o peso dos produtos.
4. Procurar os produtos que estão armazenados: Os produtos estão armazenados em vários locais do armazém, divididos por tipos de produtos, e a recolha é feita por tipo de produto de cada vez. Não existe um armazenamento standard, ou seja, os produtos não estão ordenados em locais específicos em termos de armazenagem;

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

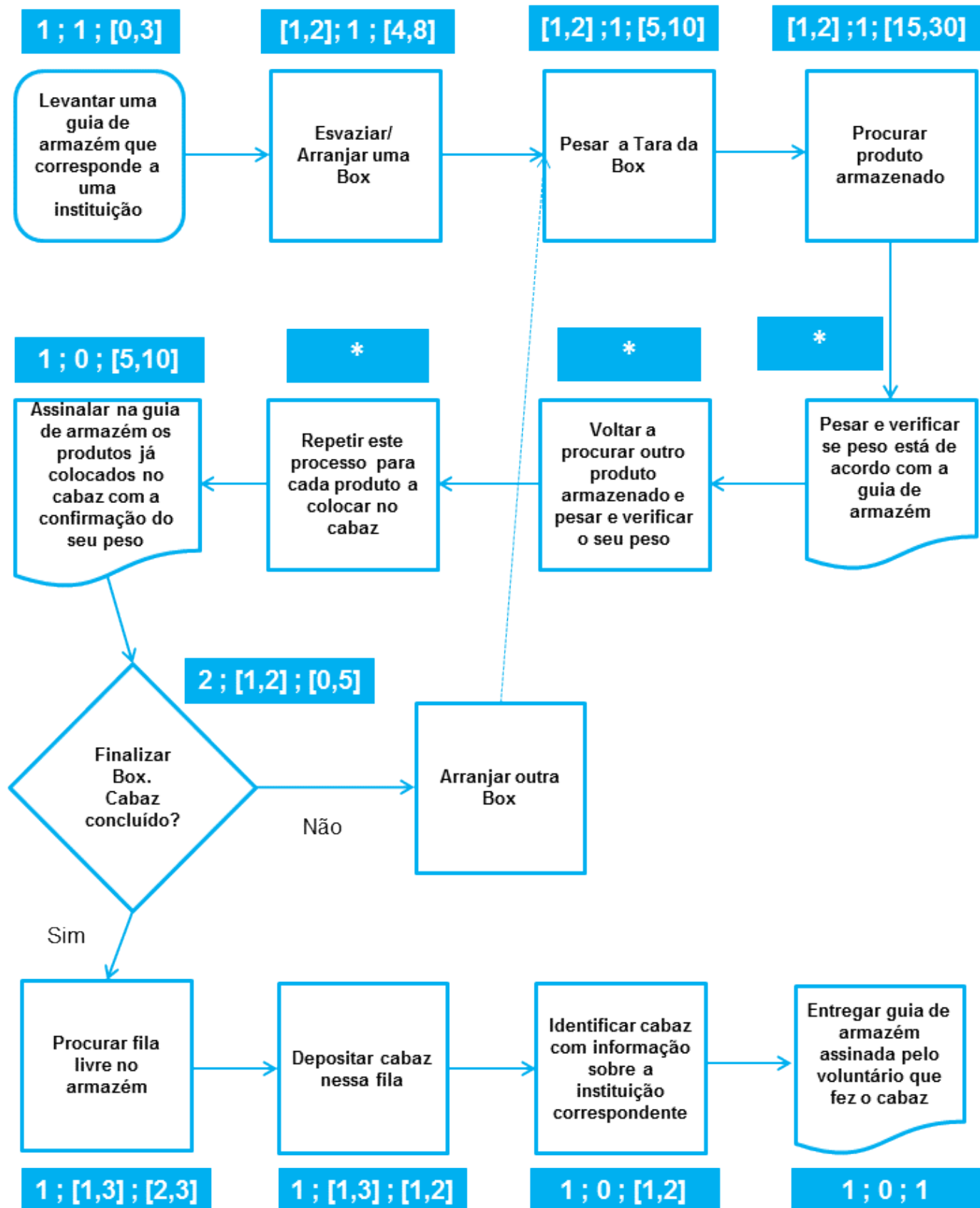
5. Pesar e verificar se peso está correto: Após carregar a Box com um tipo de produto, pesa-se a Box numa balança colocada no solo do armazém (uma à disposição), ou se forem produtos em poucas quantidades pesa-se em balanças mais pequenas (duas à disposição), de forma a verificar se a quantidade de produto carregada corresponde ao peso definido na guia de armazém.
6. Voltar a procurar outro produto armazenado, pesar e verificar o seu peso;
7. O processo anterior é repetido para cada produto colocado no cabaz;
8. No final da pesagem de cada produto é assinalado na guia de armazém os produtos já colocados no cabaz com a confirmação do seu peso;
9. Finalizar Box: consiste em encher por inteiro a Box com os produtos correspondentes. A Box tem um certo limite de produtos e não é possível que todos os cabazes sejam formados numa só Box;
10. Após o passo 9, podemos verificar se o cabaz está ou não concluído porque nem todas as instituições têm cabazes de uma só Box. Como tal, existem duas opções. Se o cabaz não estiver concluído, a equipa ou pessoa individualmente que está a fazer o cabaz tem como destino arranjar uma nova Box e repetir todos os passos desde o inicial (Pesar a Tara da Box). Continua-se então a fazer o cabaz até este estar completo com todos os produtos. Se entretanto chegar ao fim da Box e o cabaz ainda não estiver terminado, vai buscar-se uma nova Box e continua. Após o término do cabaz, procura-se uma fila livre no armazém. A outra opção resume-se a concluir o cabaz logo na primeira Box, e passa-se logo para a procura de uma fila livre no armazém;
11. Depois de se encontrar uma fila livre no armazém, o cabaz é depositado nessa mesma fila;
12. Identificar o cabaz com um dorsal. O dorsal contém o nome e número da instituição bem como o dia em que é expedido;

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

13. Por fim, a guia de armazém é assinada pelo voluntário ou voluntários que participaram na execução do cabaz e é entregue ao director de armazém.

Este Processo pode ser mais facilmente visualizado nas páginas seguintes através de um flowchart (Anexo 7):

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa



Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Em relação a este processo, tem-se que as pessoas que o realizam são sempre acompanhadas por uma guia de armazém onde é indicado o nome da instituição para a qual é destinado o cabaz a fazer, bem como, todos os produtos pertencentes a esse cabaz, com os respetivos pesos. Existe um somatório, que é verificado ao longo de todo o processo e no final, que sendo verificado na pesagem final da Box ou conjunto de Box's, dá ou não a garantia que o cabaz está em ordem. Após essa verificação, a pessoa ou pessoas que realizaram esse cabaz, assinam a guia de armazém em como está tudo dentro dos conformes estabelecidos.

O tempo médio estipulado para a realização de cada Box é entre 45 minutos e 90 minutos, e que está dependente de vários fatores:

- Como a espera para a pesagem proporcionada por o menor ou maior congestionamento de pessoas a realizarem cabazes, já que só existe uma balança colocada no solo do armazém;
- O facto de certos produtos poderem deteriorar-se durante o processo, como por exemplo, o rebentamento de uma embalagem de arroz. A pessoa ou pessoas que estão a realizar o cabaz, têm que interromper o processo para fazer a limpeza à área;
- O maior ou menor afastamento dos produtos uns dos outros, já que não existe uma localização certa para cada produto dentro do armazém.

Os cabazes normalmente começam a ser feitos entre as 8.30 e as 9 da manhã até, no máximo, às 3 da tarde, tendo pelo meio o almoço dos voluntários que começa por volta da 1 da tarde e com a duração de aproximadamente uma hora.

O espaço temporal entre a realização dos cabazes e a entrega dos mesmos às instituições, é normalmente de uma semana.

Este processo inclui entre 10 a 20 pessoas, e o maior fluxo de pessoas é entre as 11 e as 12 da manhã.

Existem 15 carros de transporte de cabazes, e em que alguns destes, têm uma balança própria, não sendo assim necessário a utilização tanto da balança de solo, como das balanças mais pequenas.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Quando um produto que se pretende adicionar à Box não se encontra disponível em armazém, é registado esse facto na guia de armazém e esse produto é colocado quando estiver novamente disponível.

Distribuição de Cabazes

Como foi observado anteriormente, após a concretização dos cabazes, estes são armazenados e ficam então disponíveis para serem distribuídos pelas diversas instituições que são apoiadas pelo Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa.

A distribuição de cabazes é feita duas vezes por semana, às terças e às quintas-feiras, num horário compreendido entre as dez da manhã e as cinco e meia da tarde, com um intervalo para almoço dos voluntários, entre a uma e as duas e meia da tarde.

As instituições são divididas pelos vários dias de distribuição existentes num mês, normalmente oito dias (quatro terças-feiras e quatro quintas-feiras), dando uma média de 40 instituições por cada dia de distribuição, e uma média de 7 instituições por hora de distribuição.

Cada instituição demora aproximadamente meia hora a efectuar todo o processo de recolha de cabazes.

O processo de distribuição de cabazes comporta onze passos:

1. A instituição chega ao BA e retira uma senha correspondente à sua hora de recolha: as instituições têm uma hora marcada mas não uma ordem de levantamento nessa mesma hora, daí a recolha de uma senha para estabelecer uma ordem de distribuição dentro dessa mesma hora;
2. É assinalado num placard eletrónico o número da senha chamada, sendo que a instituição correspondente se aproxima do cais de distribuição;
3. O representante da instituição entrega a sua senha e comunica o nome da instituição. Neste passo é feita a identificação da instituição e o Banco Alimentar fica a saber que cabaz corresponde à mesma instituição;

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

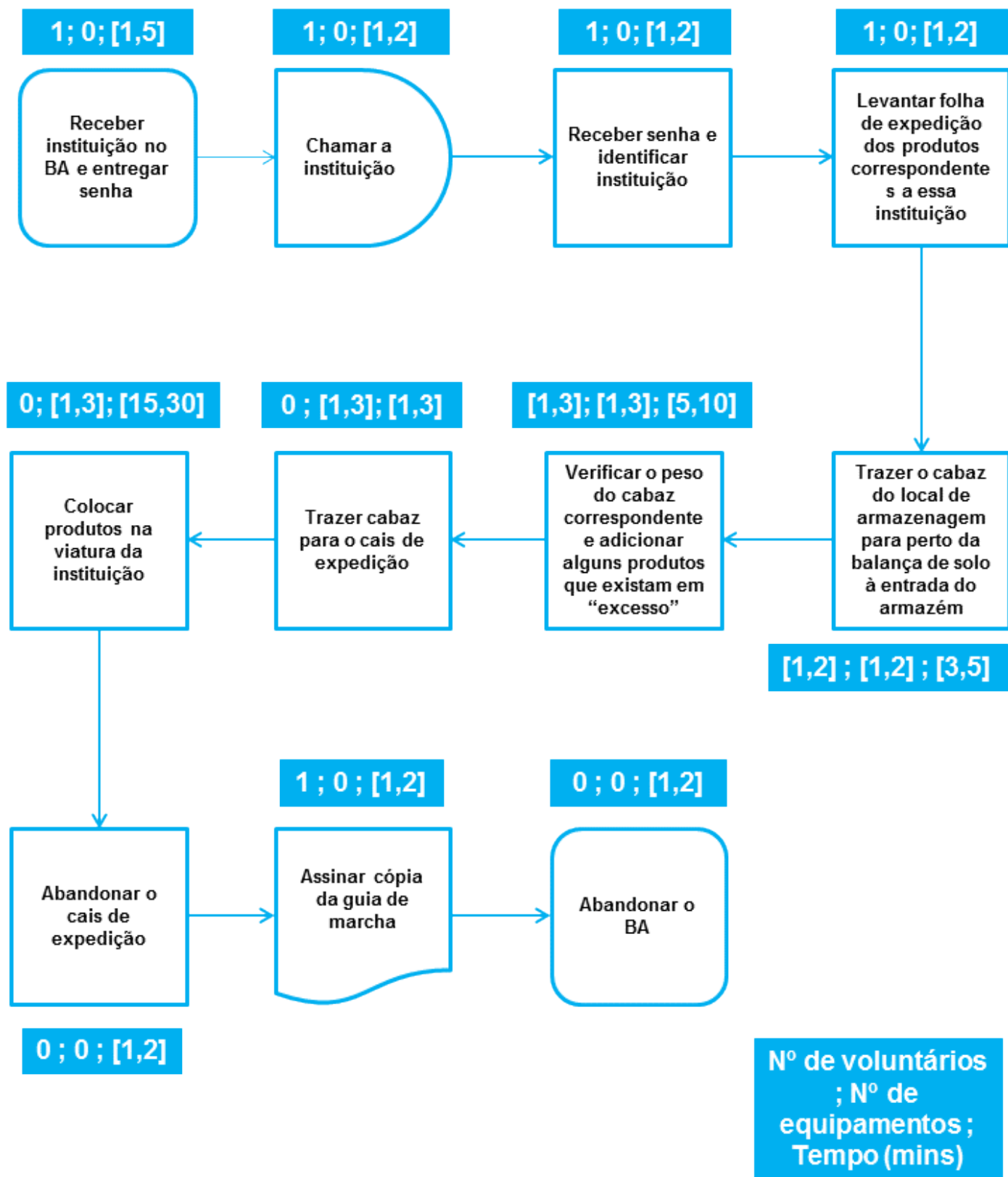
4. É levantada uma folha de expedição dos produtos correspondente a essa mesma instituição, onde está registada a constituição do cabaz bem como os produtos e quantidades dos produtos integrantes desse cabaz;
5. O cabaz é trazido desde o local onde estar armazenado, ou seja, uma fila do armazém, para as imediações da balança de solo que se encontra à entrada do armazém central do Banco Alimentar;
6. Aqui verifica-se o peso do cabaz correspondente e adiciona-se alguns produtos que existam em “excesso”. Estes, são produtos que têm um prazo de validade muito próximo do seu final e que o Banco Alimentar considera por bem serem distribuídos o mais rapidamente possível. A maior parte deste “excesso” são produtos frescos com reduzidos dias de validade;
7. Depois de se verificar o peso e adicionar-se alguns produtos, o cabaz é trazido para o cais de expedição. Este transporte é feito pelos voluntários das instituições com o auxílio de porta-paletes;
8. Os produtos são colocados pelo na viatura da instituição. Este passo é realizado apenas pelos membros pertencentes às instituições. Os voluntários do Banco Alimentar não têm qualquer participação. Por vezes, a instituição está representada apenas por um membro e o carregamento da viatura demora bastante tempo por essa razão;
9. Ao estar completamente carregada, a carrinha da instituição abandona então o cais de expedição para poder dar lugar a outra instituição. A carrinha sai do cais e é estacionada relativamente ao lado do cais;
10. O membro da instituição vai ter com o responsável do armazém ou com o voluntário que esteja a coordenar as saídas de cabazes naquele dia e assina uma cópia da guia de expedição. Esta assinatura permite ao Banco Alimentar registar a expedição correta do cabaz e controlar todos os produtos que saem do seu armazém;

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

11. Por fim, a viatura da instituição abandona o Banco Alimentar e desloca-se para a sua instituição.

Este Processo pode ser mais facilmente visualizado nas páginas seguintes através de um flowchart (Anexo 7):

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa



Soluções/Melhorias realizáveis nos processos

Processo Produtos Frescos

Este é o processo mais importante existente no Banco Alimentar pois implica maior rapidez de processos e melhor qualidade no manuseamento dos produtos. Contudo, é o Processo existente no Banco Alimentar com menos melhorias a serem implementadas, dizendo muito da atitude profissional existente dentro da instituição mesmo sabendo que esta é de carácter voluntário.

Foram encontradas apenas duas melhorias que podem ser implementadas neste processo:

1. Comunicação dos produtores que têm produtos para doar

Esta melhoria está relacionada com o facto de neste processo, começar-se por se dirigir às bancas dos produtores para se saber que produtos têm para doar. Se os produtores tiverem para doação, estes são levados para o armazém, se não tiverem, passa-se à próxima banca.

Ora os voluntários presentes no MARL, poderiam saber antes de se dirigir às bancas, quais as que realmente tinham produtos para doar. Ao saber quais os produtores com produtos que poderiam oferecer, os voluntários dirigir-se-iam apenas às bancas desses produtores, não perdendo tempo em banca onde não vai existir nenhuma doação.

Este é um caso de um trabalho prévio que pode ser feito para se poupar tempo mais à frente no processo.

2. Se na segunda triagem feita no BA não existir nenhum produto em mau estado, não é necessário pesar novamente os produtos.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Esta melhoria só é possível no caso de nenhum produto sofrer danos entre o MARL e o armazém central do BA. Se for esse o caso, não é necessária uma segunda pesagem sobre a mesma quantidade de produtos recebidos. Ao evitar-se este passo no processo pode poupar-se entre 10 a 20 minutos. Para além disso, evita o manuseamento excessivo de produtos que pela sua constituição são mais susceptíveis a deteriorar-se. Com um menor manuseamento destes produtos, não se diminui a qualidade dos produtos entregues às instituições.

Processo de Recolha de Produtos não Perecíveis

Neste processo foram encontradas melhorias que visam melhorar tanto a qualidade dos produtos como a qualidade da organização dentro do armazém do Banco Alimentar. Existe também uma melhoria que tem como objectivo eliminar um passo do processo para que este seja mais eficiente e não repetir acções:

1. A realização de apenas uma triagem dos produtos

O processo normal de recolha de produtos não perecíveis conta com duas triagens da qualidade dos produtos, uma feita ainda na empresa doadora e outra feita no armazém do BA. Neste caso, a triagem que é feita na empresa doadora é desnecessária porque tratando-se de produtos não perecíveis, basta fazer-se uma triagem para perceber a qualidade dos produtos, e esta triagem deve ser feita depois do transporte dos produtos para o BA pois estes ainda se podem deteriorar no caminho. A eliminação de uma das triagens faz com que se tire entre 5 a 10 minutos a todo o processo.

2. A única triagem da qualidade dos produtos a ser feita deve ser no armazém do BA

A equipa de controlo de qualidade está localizada no Banco Alimentar e por isso, aqui é feita uma melhor e triagem dos produtos que possam ser de qualidade duvidosa. Assim evita-se um juízo precipitado da qualidade dos produtos ainda na empresa, enquanto no armazém essa

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

verificação é mais segura. Para além disso, o manuseamento será melhor controlado numa triagem realizada no armazém, o que não diminui a qualidade dos produtos.

3. Organizar a área dos produtos armazenados

A organização normal em termos de produtos não perecíveis armazenados é a de que, os produtos são armazenados conforme o espaço livre no armazém. Se existir um espaço que esteja vago, os produtos são colocados aí, sem nenhuma ordem. O que se pode fazer em relação a esta organização, é a de que os produtos devem ter um espaço própria para serem armazenados, um espaço fixo que não mude consoante o espaço livre existente. Isto faz com que os produtos estejam melhor organizados entre si, o que leva também a uma melhor gestão do espaço do armazém.

Processo de Produção de Cabazes

No que diz respeito ao Processo de Produção de Cabazes também existem certas lacunas encontradas e que podem ser extintas ou reduzidas de forma a melhorar todo o Processo. As melhorias encontradas para tornar este Processo mais eficiente podem ser executadas de várias maneiras. Existem melhorias que implicam o aumento de equipamentos ou a sua troca por equipamentos mais sofisticados; outras melhorias que implicam a reconfiguração de certas fases do processo; e ainda outras que eliminam a realização de certos passos.

Ao todo, foram encontradas 4 melhorias que poderiam ser implementadas neste processo do Banco Alimentar:

1. A Tara das Box's poderia estar já previamente pesada e se assim fosse, o segundo passo seria logo eliminado;

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

O procedimento normal feito no Processo da Produção de Cabazes é que logo após o levantamento da guia de armazém que corresponde ao cabaz a produzir para certa instituição, é arranjada e esvaziada uma Box e de seguida é pesada a tara dessa mesma Box.

Ora esta fase do processo de se pesar a tara da Box pode muito bem ser eliminada já que as Box's depois de serem utilizadas são guardadas e reutilizadas novamente. Quer isto dizer que as mesmas podem ser pesadas apenas uma vez e serem etiquetadas com o seu peso, e a partir de uma simples pesagem, poder-se-á eliminar todas as pesagens que são feitas no início de cada Processo de Produção de Cabazes.

A eliminação desta fase do processo retira entre 5 a 10 minutos ao total de tempo do processo. Se por hora são feitos entre 5 a 8 cabazes e a cada for retirado esta fase, é possível aumentar para no máximo 9,2 cabazes por hora e no mínimo 6,2 cabazes.

2. Organizar o armazém de forma a ter os produtos dispostos dos mais pesados para os mais leves;

Na realização de um cabaz, o voluntário circula pelo armazém para recolher os produtos indicados para o cabaz que está a executar. Neste caso, o entrave à eficiência do processo prende-se com o facto de que essa circulação não é feita de uma forma ordenada e de sequência lógica.

O voluntário circula pelo armazém de forma aleatória, recolhendo um produto e pesando-o, seguindo para o próximo que pode estar do lado oposto ao produto anterior. Esta circulação sem qualquer planeamento prévio causa alguns transtornos pois ao mesmo tempo estão mais equipas de voluntários a realizarem cabazes, cada uma transportando consigo um porta-paletes. Este congestionamento desordenado no armazém aumenta bastante o tempo de execução de um cabaz.

A ideia que pode contrariar esta desorganização é mudar a organização do armazenamento dos produtos no armazém.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Esta organização existe em pequena escala, em que os produtos que existem em maiores quantidades têm uma localização fixa, enquanto todos os outros são armazenados no local que estiver no momento livre. Mesmo os produtos que têm uma certa organização no seu armazenamento, entre si (entre esses mesmos produtos), a organização não é lógica, podendo não estar armazenados ao lado uns dos outros.

A mudança requerida para uma melhoria nos processos passa pela disposição dos produtos dos mais pesados para os mais leves. Esta mudança tem como justificação o facto de os cabazes serem feitos tendo como base os produtos mais pesados, pois assim evita-se estragar os produtos mais frágeis.

Assim, a execução dos cabazes teria uma sequência lógica e ordenada, evitando assim o congestionamento do armazém, com menos esperas entre produtos, e com menor cruzamento de porta-paletes de cada equipa de execução de cabazes.

3. Adquirir mais uma balança de solo;

No armazém do Banco Alimentar existe apenas uma balança de solo. Essa balança é utilizada em quase todas as execuções de cabazes, excepto naquelas que são feitas em porta-paletes com balança própria (um ou dois). Sendo que a maior parte das equipas de voluntários que fazem cabazes precisam de utilizar a balança de solo para pesarem os produtos, a certa altura do processo de produção de cabazes, as várias equipas irão perder tempo à espera que outras equipas pesem os seus produtos, criando uma espécie de fila para a pesagem.

Esta espera acontece em todos os produtos, principalmente se existirem muitas equipas a executarem os cabazes ao mesmo tempo. Ou seja, estes tempos mortos, duplicam no mínimo o tempo total de produção de um cabaz.

O aumento de apenas uma balança de solo iria distribuir as várias equipas por 2 balanças e assim diminuir esses mesmos tempos mortos. Pode-se concluir que a execução de cabazes duplica para o mesmo tempo.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

4. Existência de mais porta-paletes com balança.

Esta melhoria está muito relacionada com a anterior, pois pode bem ser implementada em conjunto com a melhoria 3, ou então substituir a mesma.

Os porta-paletes com balança, são como o próprio nome indica porta-paletes que têm incorporados balanças.

Na execução de cabazes com o auxílio deste equipamento, o cabaz é realizado muito mais rápido pois evita-se o tempo perdido na fila de espera para a balança de solo. Ao mesmo tempo que diminui o tempo de execução da equipa que está a utilizar esse equipamento, também reduz o tempo de execução dos restantes pois assim é menos um cabaz que está a ser realizada sem a utilização da balança de solo.

Diminuir o tempo de execução de cabazes e aumentar a organização no armazém, são as duas razões principais para a implementação desta melhoria.

Distribuição de cabazes

Em relação ao Processo de Distribuição de Cabazes existem certas melhorias que poderiam ser implementadas de forma a tornar o processo mais eficaz e eficiente. Com estas melhorias pretende-se sobretudo diminuir o tempo despendido na expedição de um cabaz de produtos a uma instituição, através da eliminação de certas tarefas ou agregação de tarefas, bem como a diminuição de recursos humanos utilizados em cada fase deste Processo.

Neste caso, grande parte das melhorias que podem ser apresentadas, fazem com que algumas fases do Processo sejam antecipadas. Quer isto dizer, que certas fases podem ser realizadas antes de se iniciar o Processo, numa fase que cause menos transtorno e em que não exista tanta pressão para se finalizar um processo. Visto que o Processo de Expedição dos Cabazes tem que ser o mais rápido possível devido ao número de instituições que o Banco Alimentar tem de abastecer, cada minuto desperdiçado é relevante para a eficiência do Processo.

Assim sendo, existem melhorias a implementar de acordo com a tipologia apresentada no parágrafo acima:

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

1. Os produtos (frescos) que são adicionados aos cabazes na altura da expedição podem ser adicionados antes de irem para a zona de expedição.

O que é feito normalmente no armazém do Banco Alimentar em relação a este aspeto pretende-se com o facto de na altura da expedição dos cabazes às instituições, certos produtos frescos recebidos no próprio dia vindos diretamente do MARL, são adicionados ao cabaz, de forma a escoar este tipo de produtos que tem um prazo de validade bastante reduzido.

Ora esta adição de produtos pode ser feita, não numa fase intermédia da distribuição de cabazes mas numa fase anterior a todo este processo. Ou seja, antes de se iniciar o Processo de Distribuição, existem duas horas de intervalo entre o recebimento dos Produtos Frescos e a expedição dos mesmos. Nessas duas horas, pode-se alocar um ou dois voluntários com o objetivo de adicionarem logo esses produtos aos cabazes já feitos.

Com isto, na altura de maior movimento de armazém que é o da expedição dos cabazes, poupar-se-ia tempo com esta adição, eliminando-se esta fase do processo. O tempo que se ganharia seria entre 5 e 10 minutos.

Com esta alteração é possível acrescentar no mínimo 0 instituições a receberem cabazes por hora, e no máximo 10, utilizando-se assim cada zona de expedição duas vezes (existem 5 zonas de expedição). Em média, seriam acrescentadas 5 instituições por hora.

Partindo de um pressuposto em que metade das instituições demoram o máximo tempo possível por expedição e a outra metade o menor tempo possível, pode-se concluir que é possível acrescentar 4 a 6 instituições por hora.

Por dia de expedição (3^{as} e 5^{as}), seria possível acrescentar até 50 instituições a receber cabazes. Isto num número limite que mesmo assim não é possível de se atingir pois nem todas as instituições têm o menor tempo possível de expedição (existem instituições que têm imensas famílias associadas, fazendo com que os cabazes sejam maiores que o normal). Pelo pressuposto utilizado acima, estima-se que seja possível acrescentar entre 20 a 30 instituições por dia de expedição.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

2. Se os cabazes são pesados depois de serem feitos, não é necessária uma nova pesagem na altura da expedição

A norma no armazém do Banco Alimentar é pesar o cabaz antes de ser entregue à instituição. Ora essa pesagem pode bem ser eliminada pois é feita mais atrás, no processo de Produção de Cabazes, onde o voluntário que efetua o cabaz pesa o total do cabaz e assinala na guia de armazém. Com isto, é possível diminuir o tempo de distribuição de cabazes de 5 a 10 minutos.

3. Os cabazes poderiam estar ordenados nas filas por dias de expedição

Esta melhoria é efectuada ainda no Processo de Produção de Cabazes. Quando os cabazes são finalmente finalizados, são colocados numa fila ou espaço livre do armazém. A colocação dos cabazes nestes espaços não respeita uma certa ordem, cingindo-se apenas ao facto de existir ou não espaço livre.

Depois desta colocação, existe uma pessoa que é encarregada de verificar em que fila é colocado esse cabaz e regista num mapa do armazém esse mesmo local com a indicação da respectiva instituição. Depois no dia de expedição de cabazes, e seguindo esse mesmo mapa, um voluntário vai buscar esse mesmo cabaz.

Uma melhoria que seria exequível nesta fase passa pelo facto de invés de existir uma relação de “cabaz realizado – espaço livre”, isto é, após cabaz realizado encontrar-se um espaço livre para coloca-lo, existir uma relação de “espaço livre – cabaz realizado”, que passa por definir filas para certos dias de expedição e só depois colocar os cabazes realizados nessas mesmas filas. Assim o armazém estaria melhor organizado, o que pouparia tempo na altura da expedição, pois mesmo que seja assinalado o local exacto do cabaz num mapa do armazém, com esta nova organização, os voluntários saberiam o intervalo de filas exacto que corresponderia ao dia de expedição em cabaz, podendo o cabaz estar apenas naquele intervalo

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

de filas e não numa qualquer fila do armazém. O tempo que poderia ser salvo com esta pequena alteração poderia ser de 1 a 2 minutos.

4. No levantamento da senha, as instituições poderiam ficar logo identificadas na folha de presenças, ordenando a partir daí todos os cabazes que são expedidos na hora seguinte, bem como as folhas de expedição.

O procedimento normal levado a cabo no armazém do Banco Alimentar, é a instituição levantar a senha quando chega ao BA, e na altura da chamada, entrega-se a senha e a instituição é identificada.

A fase de se identificar a instituição na altura da entrega da senha não retira nenhum benefício para a fluidez do Processo. Como pontos contra, podem ser apontados o facto ser desperdiçado tempo a meio do Processo de Distribuição de Cabazes, com a identificação da instituição e só depois a recolha da guia de expedição referente à mesma instituição; e a não organização de o cabaz não estar preparado previamente para ser expedido.

Uma das melhorias que poderiam ser implementadas neste caso, é passar a identificação da instituição para a fase de recolha da senha por parte da instituição. Essa identificação seria realizada no início do processo, correspondendo desde logo um número de senha a uma instituição.

Com esta alteração, poder-se-ia organizar mais rapidamente cada cabaz das instituições que os receberiam na hora seguinte, dando uma maior fluidez ao processo e perdendo menos tempo nas fases intermédias.

Esta melhoria reduziria o tempo de expedição para cada instituição, tendo como consequência o número de instituições a receber por hora. O tempo seria reduzido entre 1 e 2 minutos.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Conclusões

Esta Tese teve como principal objectivo o estudo da Logística exercida em situações com falta de recursos, bem como de tempo bastante limitado ou quase nulo, e sobre condições que criam bastantes dificuldades a um serviço prestado com alta qualidade.

Estas situações levantam questões que a Logística Comercial não está apta a responder. Assim, derivando do facto de que as situações calamitosas são minimizadas através de ajuda humanitária vinda de todas as partes do globo, chegou-se a um novo conceito de Logística, a Logística Humanitária.

Diferente da Logística Comercial, que desenha os seus processos de modo a tornar mais eficiente e eficaz uma cadeia logística, com o intuito de aumentar os lucros de uma empresa, a Logística Humanitária tem como objectivo minimizar a perda de vidas bem como de reconstruir as comunidades afectadas pelos desastres naturais ou humanos que são causados.

A Logística Humanitária é assim exercida com um tempo zero, com escassos recursos e com poucas condições.

Neste âmbito, e com o objectivo de analisar uma forma concreta de Logística Humanitária, foi elaborada uma descrição dos processos logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa com o intuito de os redesenhar, implementando melhorias processuais que diminuíssem o tempo dos processos, aumentasse a qualidade e diminuísse os recursos. Os quatro processos que foram desenhados são: Recolha e Distribuição de Produtos Frescos, Recolha de Produtos não Perecíveis, Produção de Cabazes e Distribuição de Cabazes.

Com uma descrição dos processos logísticos procedeu-se então a uma redefinição dos mesmos, de modo a torná-los mais eficientes e eficazes, ou seja, utilizando menos recursos, utilizando menos tempo, aumentando a qualidade dos processos e com o objectivo maior de aumentar o número de instituições ajudadas pelo Banco Alimentar.

Esta redefinição mostra que é possível aumentar os índices de qualidade, assim como eliminar certos passos que constituem o processo, poupando no tempo utilizado para executar um processo, bem como agilizando o mesmo.

Em relação ao Processo de Recolha e Distribuição de Produtos Frescos, chegou-se à conclusão que se pode eliminar acções no processo que se encontram repetidas de acordo com

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

algumas particularidades, nomeadamente a se os produtos tiverem todos em bom estado na segunda triagem, não há necessidade de serem pesados novamente, já que foi feita uma pesagem antes.

Também se pode acrescentar um passo ao processo, o que não implica que venha adicionar tempo ao total do processo. A inclusão de uma acção que estabeleça que deve existir uma comunicação dos produtores aos voluntários do BA presentes no MARL de que têm produtos disponíveis para doar, deve ser tida em conta pois isso faz com que mais tarde no processo se perca menos tempo a verificar que bancas têm produtos para doar.

Com estas duas alterações no Processo de Recolha e Distribuição de Produtos Frescos, chega-se à conclusão que é possível retirar tempo ao total do processo, tempo este que é muito importante noutras acções mais à frente dentro do mesmo processo, como é o caso da fase de distribuição.

Demorando menos tempo na fase de distribuição de produtos frescos, estes estarão menos expostos a condições favoráveis à sua deterioração, aumentando assim a qualidade dos produtos doados.

No caso do Processo de Recolha de Produtos não Perecíveis, chega-se à conclusão que um armazém melhor organizado possibilita uma grande melhoria em todo o processo de armazenagem dos produtos bem como na organização geral do armazém, o que afecta todos os outros processos existentes.

A melhoria que se pode estabelecer neste processo, de que a única triagem da qualidade dos produtos deve ser feita já no armazém, vem concluir que se pode ao mesmo tempo retirar acções que estão a mais no processo, como a triagem feita na empresa doadora, e também aumentar a qualidade dos produtos doados, já que estes são manuseados menos vezes, correndo menos riscos de deterioração.

Esta qualidade dos produtos é também mantida devido ao facto de a triagem dos produtos duvidosos ser feita por uma equipa de controlo de qualidade.

Falando do Processo de Produção de Cabazes conclui-se vários aspectos: o armazém necessita de mais recursos ao nível de equipamentos, precisa de uma melhor organização na armazenagem dos produtos, e também de eliminar acções que podem ser feitas apenas uma

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

vez e que se podem manter para utilizações futuras. Passando para um plano mais concreto, tem-se que o armazém, relativamente ao Processo de Produção de Cabazes necessita de mais porta paletes que possuam balança integrada, de modo a que o congestionamento na zona da balança de solo seja menor e assim evitar-se tempos mortos durante este processo. Uma armazenagem dos produtos melhor organizada, daria outra fluidez ao armazém e aos voluntários que lá trabalham, definindo-se locais específicos para produtos específicos.

Em relação ao Processo de Distribuição de Cabazes, pode-se verificar que as melhorias encontradas vão de encontro a um trabalho que pode ser feito mesmo antes do Processo se realizar. Esse trabalho, como o facto de ordenar os cabazes por dias em filas específicas do armazém, ou adicionar-lhe os produtos frescos ainda antes da expedição se concretizar, são acções que possibilitam uma maior fluidez na altura da expedição, tornando o processo mais desenvolvido e com capacidade para atender a mais instituições por hora.

Dentro destas melhorias, é possível concluir que o Banco Alimentar Contra a Fome tem condições físicas, com um armazém central com espaço suficiente para armazenar produtos para centenas de instituições que visitam o Banco Alimentar duas vezes por mês no mínimo, tem condições humanas, com uma vasta equipa de voluntários que todos os dias não pára de aumentar, derivando do espírito cada vez mais solidário das pessoas, e tem condições materiais para realizar os seus processos como se de uma empresa com um intuito lucrativo se tratasse.

Mas embora todas estas qualidades e todos os recursos que tem à sua disposição, não é menos verdade, que mesmo assim o Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa tem margem de manobra suficiente para poder melhorar e alavancar toda a ajuda que fornece às instituições.

Colocando em prática determinadas melhorias que foram encontradas no decorrer deste trabalho, procedendo-se então a um redesenho dos seus processos, não de forma revolucionária, mas de forma cirúrgica, o Banco Alimentar fica então capaz de executar todos os seus processos com melhor qualidade de serviço e mantendo a qualidade dos seus produtos, com uma maior rapidez de processos e fluidez de acções, e também executando o seu trabalho com recurso a máquinas mais modernas e proveitosas, que permitam agilizar toda a cadeia logística existente.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

As melhorias encontradas no decorrer deste trabalho, permitem então e de forma conclusiva, acrescentar valor à cadeia de abastecimento, e em caso da sua implementação, aumentar a ajuda dada pelo Banco Alimentar aos mais carenciados, conseguindo responder a um maior número de pedidos e com melhor qualidade.

Referências Bibliográficas

Barbarosog˘ lu, G., O ˘ zdamar, L. and C, evik, A. 2002. An interactive approach for hierarchical analysis of helicopter logistics in disaster relief operations. *European Journal of Operational Research*, Vol. 140, pp. 118-33.

Beamon, B. M., & Kotleba, S. A. 2006. Inventory management support systems for emergency humanitarian relief operations in South Sudan. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 17 No2, 2006, pp. 187-212

Beamon BM, Balçik B. 2008. Performance measurement in humanitarian relief chains. *Int J Public Sector Manag* 21(1):4–25

Chandes, J., Paché, G. 2010. Investigating humanitarian logistics issues: from operations management to strategic action: IMS. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (2010): 320-340.

Chomolier, B., Samii, R. & van Wassenhove, L.N. 2003. The central role of supply chain management at IFRC, *Forced Migration Review*, Vol. 18, pp. 15-16.

Christopher, M. 2006. *Logistics And Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Pearson Education (3^a edition)

Costello, C., Molloy, O. 2009. A process model to support automated measurement and detection of out-of-bounds events in a hospital laboratory process, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, (Aug 2009): 31-54.

CSCMP. 2012. *Council of Supply Chain Management Professionals*, <http://cscmp.org/>

Davenport, T.H. and Short, J.E. 1990. The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 11-27.

Ernst, R. 2003. The academic side of commercial logistics and the importance of this special issue, *Forced Migration Review*, Vol. 18, p. 5.

Fu-Ren, L., Meng-Chyn, Y.; Yu-Hua, P.A generic structure for business process modeling, *Business Process Management Journal* (2002): 19-41.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Gaboury, J. 2005. Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing, *Hungry to serve, Industrial Engineer*, Vol. 37 No. 5, pp. 28-9.

Goksoy, Ozsoy & Vayvay. 2012. Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2; January 2012

Grover,V., & Malhotra, M. K. 1997. Business Process Reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. **Journal of Operations Management**, (15), 193-213.

Haghighat, F., Mohammadi, M. 2012. Designing the Model of Effective Factors on Acceptance of Business Process Reengineering(BPR) Case study: Isfahan Municipality. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, January 2012, Vol 3, No 9

Hale, T. and Moberg, C. 2005, Improving supply chain disaster preparedness: a decision process for secure site location, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 195-207.

Hammer, M. and Champy, J. 1994. Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution, *Nicholas Brealey Publishing*, London.

Jahre, M. & Jensen, L., Listou, T. 2009. Theory development in humanitarian logistics: a framework and three cases, *Management Research News*, Vol.32 No.11, 2009, pp.1008-1023

Jahre, M., Jenses, L. 2010. Coordination in humanitarian logistics through clusters, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (2010): 657-674.

James, P. 2005. A hands-on guide to bringing projects in on time and on budget, *Project planning, scheduling & control, fourth edition*, 2005

Kapucu, N., Lawther, W. and Pattison, S. 2007. Logistics and staging areas in managing disasters and emergencies, *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 1-17 (paper 3).

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Kovács, G. & Spens, K. M. 2007. Humanitarian logistics in disaster relief operations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.37 No.2, 2007, pp.99-114

Kóvacs, G. & Tatham, P. 2009. Humanitarian logistics performance in the light of gender, *International Journal of Productivity and Performance Management*, (2009): 174-187.

Kovács G. & Spens, K. M. 2011. Trends and developments in humanitarian logistics - a gap analysis, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.41 No.1, 2011, pp.32-45

Kumar, S., Niedan-Olsen, K., Peterson, L. 2009. Educating the supply chain logistics for humanitarian efforts in Africa: a case study, *International Journal of Productivity and Performance Management* (2009): 480-500.

Long, D.C. & Wood, D.F. 1995. The logistics of famine relief, *Journal of Business Logistics*, Vol. 16 No. 1, pp. 213-29.

Lu, D.-K., Pettit, S. & Beresford, A. 2006. Critical success factors for emergency relief logistics, *Whampoa: An Interdisciplinary Journal*, Vol. 51 No. 1, pp. 177-84.

Malhotra, Y. 1998. Business Process Redesign: An Overview. *IEEE Engineering Management Review*, (26), 3.

Mayer, R.J. and Dewitte, P.S. 1998. Delivering Results: Evolving BPR from Art to Engineering, *Golf Publishing Company*, Houston, TX.

Médecins Sans Frontières. 2009. internal presentation, <http://www.msf.org/>

Murray, S. 2005, How to deliver on the promises: supply chain logistics: humanitarian agencies are learning lessons from business in bringing essential supplies to regions hit by the tsunami, *Financial Times*, January 7, p. 9.

Oloruntoba, R. 2005. A wave of destruction and the waves of relief: issues, challenges and strategies, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 506-21.

Oloruntoba, R., Gray, R. 2006. Humanitarian aid: an agile supply chain?, *Supply Chain Management*, 11, 2; ABI/INFORM Global pg. 115

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Poister, T.H. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Quivy, R; Campenhoudt, L.V. 1988. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva

Rottkemper,B., Fischer, K., Blecken, A. & Danne, C. 2011. Inventory relocation for overlapping disaster settings in humanitarian operations, *OR Spectrum*, 33: 721-749

Sharpe, A., & McDermott, P. 2001. *Workflow Modelling: Tools for Process Improvement and Application Development*, Norwood, MA.: Artech House

Shin, N., e Jemella, D.F. 2002, Business process reengineering and performance improvement, *Business Process Management Journal*, 8(4): 351.363

Sivaraman, E., Kamath, M. 2002. On The Use of Petri Nets for Business Process Modeling, *IIE Annual Conference*. Proceedings (2002): 1-7.

The Sphere Project. 2004. *Humanitarian charter and minimum standards in disaster response*. The Sphere Project. <http://www.sphereproject.org/>. Accessed 17 March 2009

Thomas, A., 2003. Why logistics?. *Forced Migration Review*, 18, 4.

Thomas, A. & Kopczak, L. 2005. *From Logistics to Supply Chain Management: The Path Forward in the Humanitarian Sector*, Fritz Institute, San Francisco, CA.

Thomas, A. & Mizushima, M. 2005. Logistics training: necessity or luxury?, *Forced Migration Review*, Vol. 22, pp. 60-1.

Tomasini RM & Van Wassenhove LN. 2004. **Coping with humanitarian crisis: the strategic approach** . Working Paper No. 2004/41/TM. INSEAD, Fontainebleau, France.

Tomasini R., Van Wassenhove, LN. 2009. *Humanitarian logistics*, 1st edn. Palgrave Macmillan, Basingstoke

UNJLC. 2005. *Logistics support system (LSS) - pipeline tracking*, available at: www.unjlc.org/pakistan/supply_chain/ (accessed March 5 2006).

Valentine, R., & Knights, D. 1995. TQM and BPR: Can you spot the difference. *MCB University Press*, 27 (1). 78-85.

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Vitoriano, B., Ortuño, M.T., Tirado, G., & Montero, J. 2010. A multi-criteria optimization model for humanitarian aid distribution, *J Glob Optim* (2011) 51:189-208

Wassenhove, V. 2006. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear[dagger], *Journal of the Operational Research Society* (2006) 57, 475–489

Whiting, M.C. & Ayala-Ostroïm, B.E. 2009. Advocacy to promote logistics in humanitarian aid, *Management Research News*, Vol.32 No.11, 2009, pp.1081-10

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Anexos

- Anexo 1 – Site do Banco Alimentar Contra a Fome

Banco Alimentar Lisboa
Membro da Federação Portuguesa de Bancos Alimentares

Lisboa

Área reservada >

BA Lisboa Quem Somos O que Fazemos Perguntas Frequentes Doar alimentos Ser Voluntário Notícias Links

Pesquisa

FAÇA 1 DOAÇÃO >>

SEJA VOLUNTÁRIO >>

RESULTADOS POR LOJA

UM SACO CHEIO DE OBRIGADOS

CAMPANHA PAPEL POR ALIMENTOS

O SEU PAPEL É IMPORTANTE
veja o site www.papelporalimentos.pt

NOTÍCIAS

Próxima Campanha de

Campanha em Supermercados 1 e 2 de Junho Os Bancos Alimentares prosseguem a

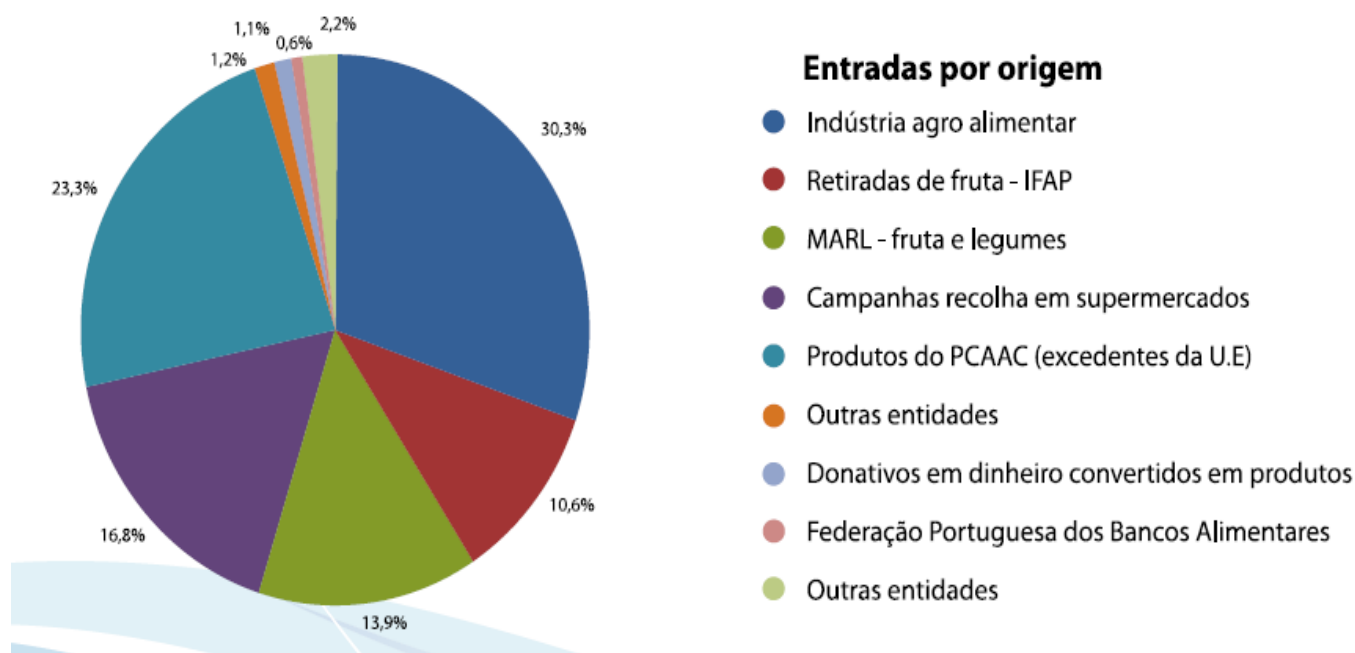
Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

- **Anexo 2 – Entrada de Produtos no Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa por tipo de origem**

Entradas por tipo de origem	2012			2011		
	quilos	%	euros	quilos	%	euros
TOTAL	10.561.993,51	100,00%	14.460.399,82	12.365.650,60	100,00%	17.246.585,42
das quais:						
Indústria agro alimentar	3.203.107,00	30,33%	6.453.355,41	3.694.675,70	29,88%	7.525.101,05
Produtos do PCAAC (excedentes U.E.)	2.460.704,30	23,30%	2.735.263,08	3.509.021,60	28,38%	3.846.587,19
Campanhas recolha em supermercados	1.772.523,34	16,78%	1.809.618,93	1.719.931,53	13,91%	1.777.247,95
MARL – Fruta e legumes	1.470.100,05	13,92%	1.674.400,17	1.568.532,67	12,68%	1.966.422,05
Retiradas de Fruta IFAP	1.118.573,88	10,59%	820.649,44	1.367.725,30	11,06%	1.044.258,32
Distribuição	227.586,30	2,15%	319.174,14	167.620,80	1,36%	254.847,53
Outras entidades	128.029,46	1,21%	306.784,66	168.186,62	1,36%	573.549,79
Donativos em dinheiro convertidos em produtos	117.242,60	1,11%	275.965,22	51.949,50	0,42%	92.993,25
Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares	64.126,58	0,61%	65.188,78	118.006,88	0,95%	165.578,29

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

- **Anexo 3 – Entrada de Produtos no Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa por tipo de origem (2)**



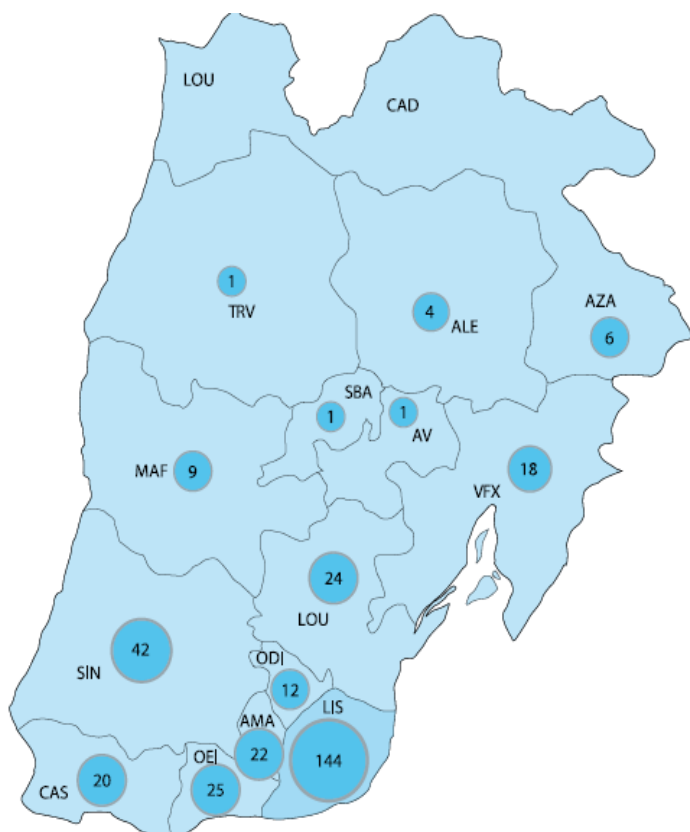
Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

- Anexo 4 – Entrada de Produtos no Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa por produto

Entradas por produto	2012		2011		(2012-2011)	
	quilos	%	quilos	%	quilos	%
Fruta Fresca	2.109.775,75	19,98%	2.554.931,86	20,66%	-445.156,11	-17,42%
Iogurtes, queijos e ovos	1.428.240,65	13,52%	1.754.343,75	14,19%	-326.103,10	-18,59%
Leite	1.195.573,58	11,32%	1.328.509,04	10,74%	-132.935,46	-10,01%
Massas e arroz	889.445,00	8,42%	2.032.634,70	16,44%	-1.143.189,70	-56,24%
Legumes frescos	821.514,44	7,78%	1.048.559,43	8,48%	-227.044,99	-21,65%
Pão, bolachas, tostas e aperitivos	640.574,70	6,06%	383.931,55	3,10%	256.643,15	66,85%
Leguminosas secas e enlatadas	634.453,40	6,01%	237.955,60	1,92%	396.497,80	166,63%
Refrigerantes e águas	606.547,80	5,74%	555.439,85	4,49%	51.107,95	9,20%
Margarina, manteiga, óleo e azeite	457.121,54	4,33%	434.481,46	3,51%	22.640,08	5,21%
Cereais, chocolate e sobremesas	366.456,55	3,47%	705.155,31	5,70%	-338.698,76	-48,03%
Charcutaria enlatada	299.914,03	2,84%	130.101,18	1,05%	169.812,85	130,52%
Congelados	252.433,35	2,39%	233.530,60	1,89%	18.902,75	8,09%
Açúcar e adoçantes	214.304,00	2,03%	102.381,50	0,83%	111.922,50	109,32%
Outros produtos	208.932,15	1,98%	335.711,90	2,71%	-126.779,75	-37,76%
Conservas de peixe	152.778,52	1,45%	106.437,22	0,86%	46.341,30	43,54%
Produtos para bebés	134.541,15	1,27%	93.814,20	0,76%	40.726,95	43,41%
Sopas, molhos, especiarias	115.441,60	1,09%	79.220,45	0,64%	36.221,15	45,72%
Farinhas e purés	33.945,30	0,32%	248.511,00	2,01%	-214.565,70	-86,34%
TOTAL	10.561.993,51	100%	12.365.650,60	100%	-1.803.657,09	-14,59%

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Anexo 5 – N° e Região das Instituições ajudadas na região de Lisboa



Concelho	Nº de Instituições
Alenquer	4
Amadora	22
Arruda dos Vinhos	1
Azambuja	6
Cascais	20
Lisboa	144
Loures	24
Mafra	9
Odivelas	12
Oeiras	25
Sintra	42
Sobral Monte Agraço	1
Torres Vedras	1
Vila Franca de Xira	18
TOTAL	329

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Anexo 6 – Custos e Proveitos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

	2012	2011
Custos		
Bens alimentares doados distribuídos	14.621.101,92	17.714.271,03
Remunerações e respectivos encargos	313.203,62	287.759,28
Transportes e combustíveis (recolha de alimentos)	109.205,28	116.045,23
Despesas com campanhas de supermercados e donativos	112.348,10	100.413,27
Telefones e Correios	15.445,50	24.917,22
Conservação e Reparações	40.338,35	44.271,02
Electricidade	25.314,79	21.470,89
Material de escritório e limpeza	5.141,99	6.550,03
Deslocações e despesas com voluntários	42.419,92	22.178,84
Despesas de embalagem e transformação de alimentos	70.561,96	123,00
Outras despesas e encargos diversos	51.416,57	40.993,10
Custos extraordinários/quebras	39.712,24	122.659,50
Amortizações	4.754,48	9.638,82
Custos financeiros	1.473,40	2.517,06
Bens alimentares adquiridos com donativos em dinheiro	353.803,49	177.382,97
TOTAL DE CUSTOS	15.806.241,61	18.691.191,26

Proveitos		
Bens alimentares recebidos em doação	14.565.403,41	17.523.311,29
Donativos de particulares	1.056.145,59	940.644,49
Donativos de empresas	124.804,06	181.955,19
Recuperações de transportes e subvenções	4.688,23	13.614,52
Outros proveitos diversos	80.033,03	56.221,21
TOTAL DE PROVEITOS	15.831.074,32	18.715.746,70
RESULTADO	24.832,71	24.555,44

Logística Humanitária – Redefinição de Processos Logísticos do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

Anexo 7 – Legenda dos Processos Logísticos



Começo/Fim de Processo – Mostra Início ou Fim de um Processo



Documento - Processo que produz um documento



Processo/Etapa de ação – Mostra Processo a decorrer

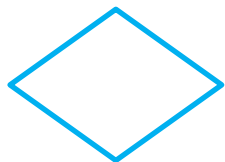


Linha de Fluxo que traduz o deslocamento do Processo para outro local



Linha de Fluxo – direção em que o processo decorre

* Tempo na distribuição dependente do nº de instituições



Decisão – Indica uma pergunta no fluxo do processo



Atraso/Tempo de espera – Mostra parte do processo com tempo de espera



Conector off-page – mostra continuação do processo noutra página