

# Uma abordagem de gestão de custos:

## Soluções Sustentáveis para Terceirização de Transporte



### Introdução

A boa performance das cadeias de abastecimento do sistema de saúde público são a espinha dorsal de qualquer sistema de saúde.<sup>1</sup> Contudo, a melhoria do desempenho da cadeia de abastecimento em países de baixo e médio rendimento (PBMR) é um desafio, com as restrições dos recursos que impedem o a capacidade de levar os produtos de saúde para às pessoas de forma consistente. Identificar eficiência dos custos na cadeia de abastecimento da saúde pública é fundamental para assegurar acessibilidade económica e disponibilidade de medicamentos e vacinas para salvar vidas. Os custos de transporte é uma área da cadeia de abastecimento que pode ter um impacto directo na acessibilidade e disponibilidade dos medicamentos. O transporte de produtos essenciais de saúde às comunidades pode aumentar normalmente o preço em 12 a 25 por cento, ou por vezes mais em países em situação de pós-conflito ou de escassez de recursos.<sup>2</sup> A VillageReach estabeleceu com sucesso parcerias com governos para implementar soluções de transporte utilizando uma abordagem de gestão de custos para assegurar que a disponibilidade de produtos de saúde seja sustentável. Esta nota técnica destaca as lições aprendidas durante a implementação de uma abordagem de gestão de custos para soluções de transportes terceirizados.

### Gestão de custos de transporte

Aplicar uma abordagem de gestão de custos como uma solução de transporte significa analisar continuamente a solução para identificar eficiência de custos. Esta análise aborda tanto os elementos de custo (tais como custos administrativos, das tecnologia de informação, salários dos motoristas, combustível, outros consumíveis e manutenção do veículo) como os elementos de custos directos (tais como horas por rota, taxa de carregamento do veículo e tempo de espera de carregamento). A gestão contínua dos custos é essencial, uma vez que esta solução atinge frequentemente no início eficiências de custos. Contudo, factores operacionais e de planificação, adicionados por factores externos (tais como catástrofes naturais, mudanças económicas ou conflitos), podem aumentar os custos de transporte a longo prazo. Isto pode minar inicialmente a eficiência da solução inicial dos custos e ameaçar a sustentabilidade da solução. O verdadeiro valor da abordagem de gestão de custos surge quando as partes envolvidas para além da monitoria do desempenho da cadeia de abastecimento para alcance das metas se concentram em atingir maiores eficiências dos custos.

#### **SOLUÇÕES PARA TERCEIRIZAÇÃO DE TRANSPORTE**

Os governos que consideram a terceirização dos serviços de transporte de produtos de saúde devem considerar uma abordagem de gestão de custos. Uma estratégia bem-sucedida de terceirização do transporte depende fortemente de uma mentalidade de colaboração entre as partes envolvidas. Esta mentalidade deve ser aplicada não apenas para alcançar as metas, qualidade e custos durante a fase de contratação, mas também para melhorar a eficiência dos custos ao longo da implementação da solução. Isto requer uma revisão regular do plano de trabalho de ambos,

<sup>1</sup> Prashant Yadav (2015) Health Product Supply Chains in Developing Countries: Diagnosis of the Root Causes of Underperformance and an Agenda for Reform, Health Systems & Reform, 1:2, 142-154, DOI: 10.4161/23288604.2014.968005

<sup>2</sup> Resumo das políticas: Medição dos custos da cadeia de abastecimento: Recolha de informação essencial para a tomada de decisões em matéria de saúde pública, Maio de 2012 (usaid.gov)

governo e do sector privado e comprometimento de ambos para adoptar as actividades e os custos ideias. Este comprometimento leva tempo e requer a construção de relações de confiança entre o governo e múltiplas empresas de transporte do sector privado.<sup>3</sup> A implementação de uma abordagem de gestão de custos melhora as parcerias público-privadas através do aumento de: *transparência, responsabilização e eficiência.*

### Transparência

A gestão dos custos de transporte promove a transparência porque os governos e os transportadores devem partilhar informações sobre os custos por actividade, localização e período de tempo. Como resultado desta abordagem, os custos reais podem ser comparados com maior precisão e a qualidade dos dados é melhorada, permitindo aos gestores orçamentais tomarem as melhores decisões sobre a frequência, velocidade, prioridades, volumes e melhores rotas de transporte para eliminar desperdícios e reduzir custos. Esta maior transparência também permite aos governos e transportadores darem prioridade e implementar facilmente planos de melhoria de custos.

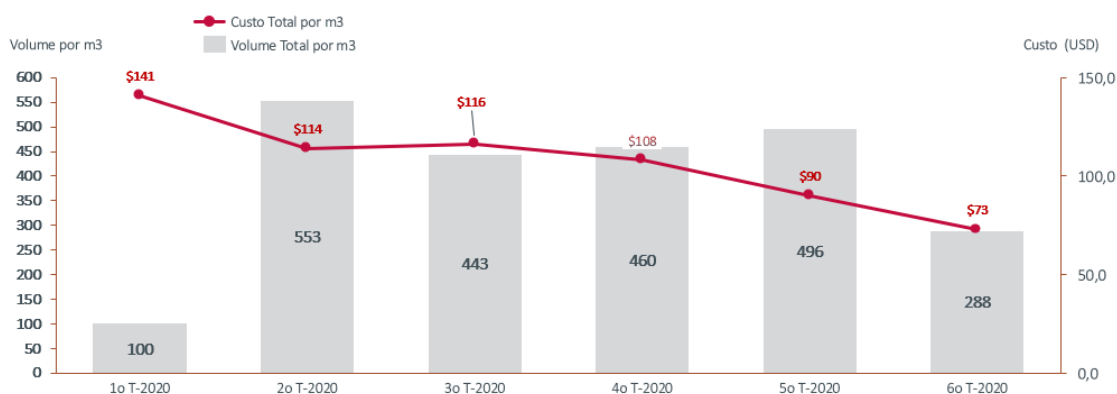
### Prestação de contas

A gestão dos custos dos transportes reforça a responsabilização, assegurando que o governo e o sector privado ajustem os factores de custos sob o seu controlo. Embora factores externos como condições meteorológicas e mudanças económicas (i.e., mudanças nos preços dos combustíveis e consumíveis, flutuação da taxa de câmbio) possam afectar os custos de transporte, práticas específicas dos governos e empresas do sector privado também afectam os custos de forma significativa. Por exemplo, o plano do governo para o carregamento e empacotamento de produtos de saúde no armazém, afecta o tempo que um veículo do sector privado espera para fazer a distribuição. Compreender por que razão os custos aumentam ou diminuem e que acções das partes interessadas influenciam essas flutuações torna todos responsáveis pela melhoria da eficiência dos custos.

### Eficiência

A aplicação da gestão de custos permite aos governos e transportadores projectarem custos futuros utilizando indicadores chave tais como custo por quilómetro (km), custo por metro cúbico (m3) e custo por local, aplicando estes rácios em diferentes cenários. Através de revisões periódicas dos custos, os envolvidos podem adaptar os custos às mudanças ambientais externas e explorar oportunidades para operar de forma mais eficiente. A utilização de uma linguagem e rácios de custos únicos e fiáveis, construídos em resultado desta abordagem, reduz o risco de alocação inadequada de recursos entre as partes envolvidas. Isto pode também reduzir a carga administrativa na preparação

de orçamentos anuais de transporte para os governos, uma vez que as partes interessadas já estão envolvidas em revisões regulares.

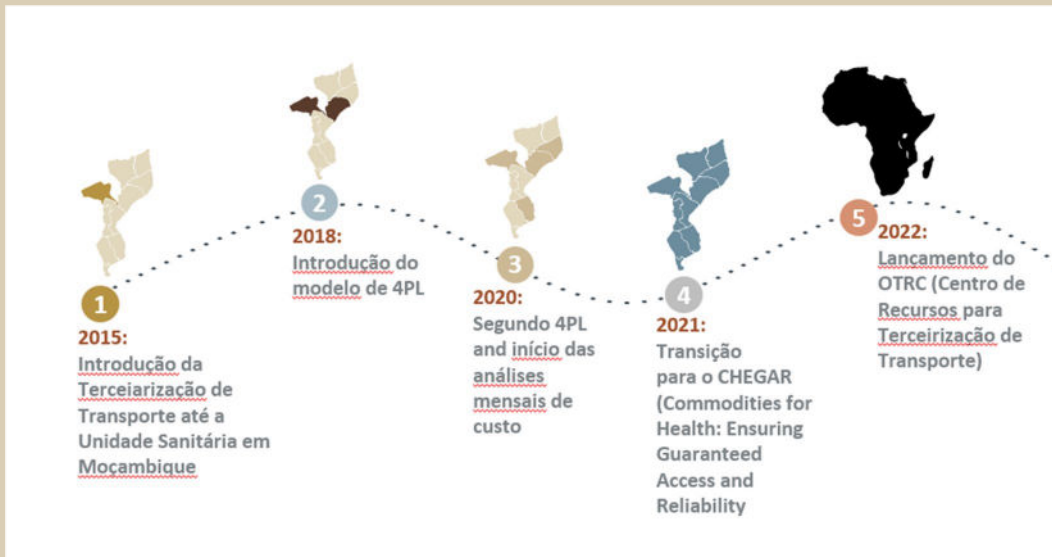


**Figura 1: Custo total por m3 diminui ao longo do tempo (usando 100 m3 como linha de base no 1º Trimestre- 2020) numa província de Moçambique após a implementação da abordagem de gestão de custos de transporte**

<sup>3</sup> A VillageReach recomenda [uma estratégia de múltiplos fornecedores](#) apesar das complexidades acrescidas da gestão da colaboração entre os vários intervenientes.

## ABORDAGEM DE GESTÃO DE CUSTOS EM MOÇAMBIQUE

Figura 2: Cronograma de implementação da terceirização de transporte em Moçambique.



Em Moçambique, a VillageReach colabora com o governo desde 2015 para [integrar a terceirização do transporte](#) na cadeia de abastecimento do sistema de saúde pública. Este trabalho começou numa única província através da construção de parcerias entre o governo e os transportadores. Com financiamento da USAID, até 2021, a terceirização de transporte expandiu para todas as províncias de Moçambique, atingindo mais de 1.540 unidades sanitárias e com entregas mensais regulares e integradas de produtos de saúde.

Um factor-chave de sucesso na expansão desta solução foi a implementação colaborativa da abordagem de gestão de custos. Ao captar mensalmente os dados de custos operacionais para uma análise mensal das variações de custos, as partes interessadas podiam examinar continuamente as variações de custos. Além disso, foi realizada uma análise de desempenho conjunta e trimestral para avaliar o desempenho global a fim de assegurar que os processos fossem racionalizados para conduzir a melhorias contínuas de custos.

Com base nesta experiência, o [Centro de Recursos de Terceirização de Transporte](#) foi lançado em 2022 para apoiar outros países africanos na sua viagem para a terceirização.

## Lições aprendidas: Cinco práticas-chave necessárias para o sucesso

Embora melhorias significativas dos custos possam ser alcançadas através da gestão dos custos de transporte, o sucesso desta abordagem exige que o governo e as empresas do sector privado se comprometam e estejam dispostos a adoptar algumas práticas-chave. As seguintes práticas baseiam-se nas nossas lições aprendidas com a implementação da abordagem de gestão de custos para uma solução de transporte terceirizado.

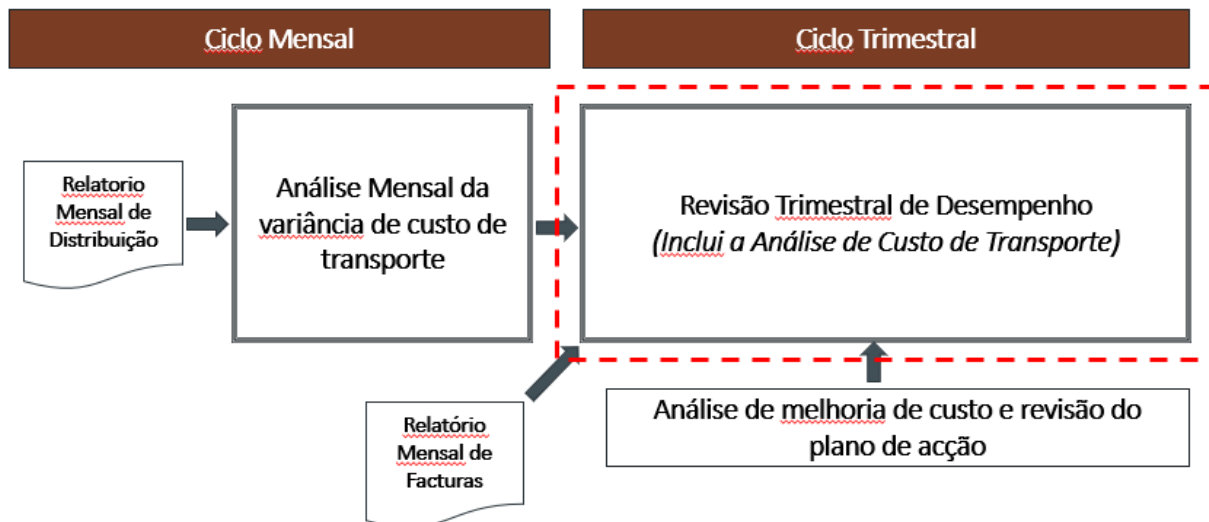
## DEFINA O SEU PROCESSO DE MODELO DE CUSTOS

Uma abordagem eficaz de gestão de custos começa com a definição do seu modelo de custos e a identificação dos factores e elementos de custo. É essencial que todos os envolvidos tenham acesso aos dados dos custos relevantes e precisos; por conseguinte, deve ser especificado um processo para consolidar e gerir esses dados. Para além da criação de bases de dados de custos e ferramentas de elaboração de relatórios, as partes envolvidas devem acordar regras que permitam a medição do desempenho e cálculo dos custos.

## ESTABELECEER UMA SEQUÊNCIA PARA A GESTÃO DOS CUSTOS DE TRANSPORTE

A gestão dos custos de transporte requer uma sequência regular de encontros para avaliar os custos, quer mensais quer trimestrais (Figura 3). A sequência mensal reforçará a colaboração das partes envolvidas e ajudá-las-á a compreender melhor quais os factores e actividades externas influenciam os custos. Após a colaboração ter sido estabelecida, os envolvidos podem passar a uma sequência de revisão trimestral (com a opção de encontros mais frequentes quando necessário). Estas revisões permitem aos envolvidos a compreender as causas das variações de custos, independentemente da sequência de revisão, para manter a eficiência de custos para uma solução sustentável.

Figura 3: Sequência de revisão da gestão dos custos de transporte



## ASSEGURAR O COMPROMETIMENTO DAS PARTES ENVOLVIDAS

Deve haver mais do que uma abordagem de gestão de custos de transporte para criar eficiências de custos. A abordagem requer um comprometimento da liderança dos vários intervenientes (governo e sector privado) para rever custos vs. objectivos, definir planos de melhoria de custos e acompanhar a implementação do plano de acção. Embora existam várias abordagens na contratação de empresas do sector privado, recomendamos que as actividades de gestão de custos sejam claramente definidas em qualquer contrato.

## SER PROACTIVO E COM PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

A gestão dos custos de transporte é um método prospectivo que permite aos envolvidos antecipar aumentos de custos em volumes, locais de entrega, acessibilidade e preços de combustível. Ao antecipar os factores que afectam as variações de custos, as partes envolvidas podem mitigar o aumento de custos melhorando o plano da distribuição ou preparando-se para entregas na época chuvosa. Esta abordagem proactiva pode ajudar os governos a tomar decisões sobre orçamentos e a atribuição de recursos para assegurar a continuidade do bom desempenho na entrega de produtos de saúde.

## **APLICAR UMA PERSPECTIVA INTEGRADA**

A gestão dos custos de transporte requer uma perspectiva integrada que considere a cadeia de abastecimento de forma holística. Os planos de acção para melhoria dos custos de transporte podem ter sucesso a curto prazo, mas falharão se não estiverem alinhados com os objectivos de outras funções da cadeia de abastecimento, tais como a aquisição ou o armazenamento.

A aplicação de uma abordagem de gestão de custos para soluções de transporte terceirizado pode ser um desafio, mas pode beneficiar todas as partes interessadas. Ao utilizar esta abordagem, os governos podem assegurar que produtos de saúde com qualidade estejam disponíveis em todos os pontos de prestação de serviços de saúde a um preço competitivo. Para o sector privado, esta abordagem permite às empresas melhorarem continuamente os custos dos serviços sem afectar os lucros. Ao utilizar esta abordagem em colaboração, as parcerias público-privadas podem ser reforçadas, e os produtos podem ser distribuídos às pessoas quando e onde são necessários.

Para mais informações sobre o trabalho de Gestão de Custos VillageReach, por favor contacte o [Centro de Recursos de Terceirização de Transporte](#).