

## Introdução

---

Este documento técnico foi desenvolvido para partilhar as lições aprendidas com o crescimento da participação do sector privado nas cadeias de abastecimento do sistema de saúde público. Na República Democrática do Congo (RDC), Malawi e Moçambique, a VillageReach está a apoiar os governos a trabalharem com empresas de logística do sector privado com foco no transporte de produtos de saúde do nível provincial/distrital para as Unidades Sanitárias (US). Foi implementado a nível nacional em Moçambique a terceirização de transporte através da colaboração com empresas de gestão de transportes. Este processo teve início entre 2015-2018 com a introdução do uso de transportadores privados na província de Tete, financiado pela Fundação Vitól. Em 2018 o Ministério da Saúde (MISAU), com o apoio da VillageReach e financiamento da USAID iniciou a colaboração com empresas de gestão de transportes na província da Zambézia através do programa Cadeia de abastecimento da última milha (Last Mile Supply Chain). No início de 2021, duas empresas de gestão de transportes (Bolloré Transport & Logistics e Agility) geriam uma série de transportadores em 10 províncias, distribuindo medicamentos, vacinas e material médico em mais de 600 Unidades Sanitárias e melhorando a disponibilidade de medicamentos e vacinas através de entregas regulares apoiadas por um sistema eletrónico de comprovação de entrega. Mais informações sobre a implementação em Moçambique podem ser encontradas neste link [aqui](#).

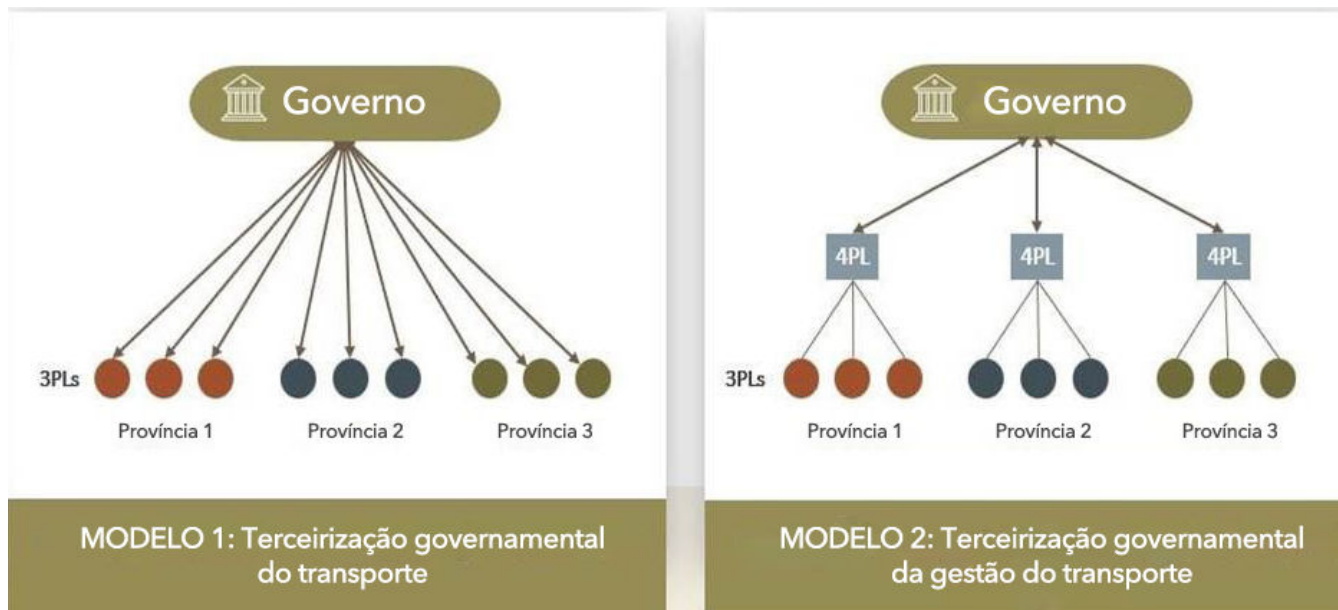
## O QUE É NECESSÁRIO PARA GERIR O TRANSPORTE NAS CADEIAS DE ABASTECIMENTO DO SISTEMA DE SAÚDE PÚBLICO?

As Unidades Sanitárias precisam receber os produtos de saúde regularmente, dentro do prazo, completas e com garantia que os produtos transportados seguirão as normas de arrumação e transporte. Para este processo funcionar de forma eficiente e ter um custo sustentável, muitas actividades de gestão são necessárias, incluindo: definição de requisitos para actividades e procedimentos operacionais padrão; optimização de rotas; estabelecer metas para as entregas, prazos e custos; identificação e contratação de transportadores; formação de motoristas e pessoal de entrega para cumprir com os procedimentos operacionais padrão; uso de tecnologia (rastreamento de veículos, comprovativo de entrega, etc.); recolha de dados de entrega e avaliação do desempenho; definição da estratégia para a melhoria contínua; gestão e pagamento de faturas dos fornecedores de serviços. O governo pode realizar essas actividades internamente ou terceirizar para empresas do sector privado.

**Opções para engajamento com o sector privado:** Supondo que o governo tenha decidido terceirizar, ele tem duas opções quando se trata de trabalhar com o sector privado. Essas opções determinam quais actividades de gestão serão conduzidas pelo governo *versus* o sector privado. Uma opção é o governo contratar directamente com empresas cuja actividade principal é implementar o transporte. Estas empresas são muitas vezes referidas como 3ª parte da logística (3PLs). De acordo com a 16ª edição do dicionário da Associação para Gestão de Cadeia de Abastecimento (APICS), os 3PLs são "um terceiro que fornece serviços de entrega de produtos. Este terceiro pode fornecer conhecimento adicionais sobre a cadeia de abastecimento."

A outra opção é o governo contratar empresas que não fornecem transporte com veículos próprios, mas prestam serviços de gestão de transportes. Estas empresas são muitas vezes referidas como 4ª parte da logística (4PL). De acordo com a 16ª edição do dicionário da Associação para Gestão de Cadeia de Abastecimento (APICS), "A organização 4PL é uma conexão entre o cliente e vários prestadores de serviços logísticos".

Estes dois modelos estão ilustrados no quadro 1: Terceirização de Transporte pelo Governo vs Terceirização da Gestão de Transporte pelo Governo.



Quadro 1: Terceirização de Transporte pelo Governo vs Terceirização da Gestão de Transporte pelo Governo

O factor diferenciador entre os dois modelos é que no modelo 1, o Governo apenas terceiriza a execução dos transportes, enquanto no modelo 2 o Governo terceiriza tanto a execução dos transportes como as actividades de gestão dos transportes. Embora alguns prestadores de serviços de logística também ofereçam serviços de armazenagem, gestão de carga, desalfandegamento aduaneiro e outros, o nosso foco neste artigo será no transporte.

## A ESCOLHA DO MODELO DE TRANSPORTE TERCEIRIZADO

A escolha entre os dois modelos depende do objectivo prioritário e da capacidade interna da parte interessada para gerir a logística. Optar por contratar diretamente os transportadores requer um departamento organizado e pessoal suficiente para gerir os transportadores, enquanto que a contratação de uma empresa de gestão de transporte requer uma organização menor, mas capaz de fornecer a supervisão necessária.

PONTO DE PARTIDA	OBJECTIVO(S) PRIORITÁRIO(S)	ESCOLHA IDEAL
Forte capacidade de gestão logística com estrutura organizacional e pessoal necessários	Melhorar a disponibilidade de recursos de transporte, evitando despesas de capital e manutenção dos veículos de propriedade do governo	Governo terceiriza o transporte
Decisão de desenvolver apenas capacidade para a gestão logística permitindo que o pessoal do Ministério da Saúde se foque nas principais actividades de prestação de serviços de saúde	Melhorar a disponibilidade de transporte e sua optimização; melhorar o custo da frota interna, transportadores externos ou ambos  Optimizar o serviço de entrega e os custos através da tecnologia, dados e optimização de rotas	Governo terceiriza a gestão do transporte

Quadro 2: Escolha entre os modelos de Terceirização de Transporte

Importa chamar atenção ao facto de muitos prestadores de serviços de transporte não são capazes de fornecer o conjunto completo de serviços de gestão de transporte. A maioria são prestadores de serviços de transporte "básicos" e apenas contractam e gerem serviços de transporte. Eles atenderão à sua necessidade de transportar produtos a tempo do ponto A ao ponto B, contratarão e pagarão transportadores em seu lugar. Isso terá o benefício de simplificar a sua actividade de gestão. Os prestadores de serviços mais "avançados" podem fornecer serviços com valor adicional, incluindo optimização de rotas, capacitação e desenvolvimento de empresas de transportes, análise de dados de transporte e estudos de melhoria de processos, que podem contribuir para custos mais baixos e níveis mais altos de serviço.

## Lições Aprendidas

---

Partilhamos abaixo algumas das principais lições aprendidas aplicáveis a ambos os modelos de terceirização:

- Defina claramente as suas necessidades e requisitos: Alinhar os serviços que pretende é importante para garantir que obtenha um contrato que necessita e que selecione os fornecedores certos. O transporte é suficiente ou também precisa de comprovativos de entrega? E quanto aos serviços adicionais, como visibilidade de dados ou colecta de dados de inventário a nível das Unidades Sanitárias, a gestão da logística reversa de medicamentos acumulados/expirados ou gestão da cadeia de frio para distribuição de vacinas? É necessário coordenar com todas as partes interessadas para definir os requisitos para as actividades e compreender o impacto em sua organização.
- Certifique-se de que os seus contratos são claros: Os requisitos para as actividades, os critérios de desempenho e os métodos para medir o desempenho devem ser claramente descritos nos seus contratos. Aqui estão alguns exemplos de perguntas que devem ser respondidas ao definir um contrato: Quais dados devem ser fornecidos pelas empresas de transporte? Os comprovativos de entrega serão obtidos eletronicamente ou manualmente? Que tipo de acesso terá aos sistemas de informação das empresas de transportadores? Para os contratos a longo prazo, o contrato deve estabelecer anualmente as expectativas de melhorias de desempenho, em especial no que se refere aos custos.
- Compreenda a importância da colaboração: Embora ter um contrato claro seja fundamental, o contrato é apenas o início para uma relação produtiva com empresas do sector privado. A colaboração será fundamental para a eficiência de custos e a qualidade do serviço. Por exemplo, mudanças podem ser necessárias nas práticas operacionais do governo para evitar mobilizar veículos de tamanhos errados ou ter veículos esperando para as distribuições ou combinar carga para otimizar o uso da capacidade do veículo. Como serão identificadas, avaliadas, decididas e geridas estas mudanças?
- Planifique um período de expansão: Os prestadores de serviços de transporte operam em vários sectores, o que lhes permite desenvolver conhecimento especializado e investir em ferramentas e processos. No entanto, estas empresas podem não ter experiência no transporte de produtos de saúde e na implementação das actividades da cadeia de abastecimento do sistema de saúde público e com as partes interessadas. Portanto é necessário um período de arranque gradual. Pode ser necessário investir no desenvolvimento da capacidade das empresas de transporte para a compreensão dos procedimentos de transporte de produtos de saúde, como vacinas, e como trabalhar com gestores provinciais, distritais e das Unidades Sanitárias.
- Organize-se para gerir o relacionamento com o prestador de serviços de transporte: Há uma percepção geral de que tendo contratos em vigor é tudo o que é necessário para se envolver produtivamente com empresas do sector privado, mas os contratos são apenas o começo. A visibilidade do valor adicionado dos prestadores de serviços de transporte requer uma colaboração activa possibilitada pelo Acordos de Desempenho (Add), contratos de nível e avaliações trimestrais conjuntas de desempenho. Além disso, é necessário ter um gestor a nível do Ministério da Saúde que entenda de transporte para trabalhar com o sector privado. Também é

necessário o envolvimento do pessoal do departamento de finanças do Ministério da Saúde que colaboram com os gestores provinciais para a revisão de custos, dados, concordar e implementar planos de redução de custos e planos de ação para melhorar os indicadores de desempenho.

Embora trabalhar com empresas de transporte do sector privado possa exigir investimentos e mudanças a nível dos Ministérios da Saúde, a VillageReach acredita que o esforço vale a pena. Felizmente, há uma série de ferramentas que podem ser aproveitadas para aprender sobre o envolvimento do sector privado no transporte. Em 2020, foi desenvolvido o Kit de ferramentas da terceirização (OSTK) para apoiar os governos na sua tomada de decisão para a terceirização. O desenvolvimento do OSTK foi liderado pelo Centro de Recursos para África (ARC), com o apoio da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), do Fundo Global de Combate ao SIDA, Tuberculose e Malária (Fundo Global) e da Fundação Bill e Melinda Gates. Olhando para os actuais programas de implementação, como o programa *Last Mile Supply Chain* da VillageReach em Moçambique, também pode ser uma boa fonte de conhecimento para os governos que desejam aprender mais.

Para mais informações, contacte:

Alvaro Lopes

Especialista da Logística de Terceirização e Líder da Equipa do OTRC

[alvaro.lopes@villagereach.org](mailto:alvaro.lopes@villagereach.org)

Esselina Brito

Assessora para Terceirização de Transporte

[esselina.brito@villagereach.org](mailto:esselina.brito@villagereach.org)