

A FORMAÇÃO DE PARCERIAS EM OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO DA FEDEX EM BLUMENAU, SC

Claudio Henriques Felipe Fonseca

FedEx Express (FedEx)

Tábata Rejane Bertazzo

Luiza Ermano Frazão

Adriana Leiras

Universidade de São Paulo

RESUMO

Os desastres naturais atingem frequentemente a sociedade, causando prejuízos materiais e humanos. Para superar os efeitos dos desastres, entidades filantrópicas, governamentais e comunidade precisam se preparar e atuar de forma conjunta. No entanto, em muitos casos, cada entidade atua com métodos próprios, incorporando as dificuldades e deficiências em algumas áreas específicas. Assim, o desenvolvimento de parcerias pode minimizar dificuldades individuais, através da troca de conhecimentos, e maximizar a eficiência das operações de atendimento de resposta a desastres. Este artigo apresenta um estudo de caso sobre parcerias entre organizações governamentais e empresas privadas no socorro às vítimas da catástrofe ocorrida em 2008 no município de Blumenau, em Santa Catarina (Brasil), com foco na atuação da FedEx. As conclusões apontam oportunidades de melhorias no processo de resposta a desastres de forma a criar uma base de conhecimentos que poderá auxiliar na tomada de decisões em situações futuras de desastres.

Palavras chave: logística humanitária, desastres naturais, parcerias, FedEx

ABSTRACT

Natural disasters often affect the society, causing human and material losses. To overcome the effects of disasters, non-governmental organizations, government, and community need to prepare and act together. However, in many cases, each entity acts with its own methods incorporating difficulties and deficiencies in specific areas. Thus, the development of partnerships may minimize individual difficulties through the knowledge exchanges, and maximize the efficiency of disaster relief operations response. This paper presents a case study of partnerships between government organizations and private companies in assisting the victims of the disaster that occurred in 2008 in Blumenau city, Santa Catarina (Brazil), with emphasis on FedEx actions. The findings indicate opportunities for improvements in the disaster response process in order to create a knowledge base that may assist in decision making in future disaster situations.

Keywords: humanitarian logistics, natural disasters, partnerships, FedEx

1. INTRODUÇÃO

A ascendência da ocorrência de desastres atua como uma forma de testar a reatividade dos sistemas para atender às vítimas e, especialmente, a competência dos diversos agentes de amplificar as capacidades individuais atuando em conjunto. De acordo com Tomasini e Van Wassenhove (2009), órgãos governamentais, militares, sociedade civil e organizações humanitárias demandam soluções nas fases de preparação e resposta. Já Charles *et al.*, (2010) afirmam que as operações de resposta a desastres requerem a implementação de sistemas ágeis devido ao alto grau de incerteza relacionado.

Parcerias entre instituições públicas, humanitárias e privadas possibilitam a melhoria do nível de atendimento às vítimas, permitido a partir do compartilhamento de soluções entre os elos da cadeia humanitária, tanto de uma mesma cadeia de suprimentos quanto entre parceiros de cadeias diversas (Lima *et al.*, 2011). A formação de parcerias na cadeia comercial é identificada e utilizada com abrangência devido aos ganhos gerais e, apesar de recente na logística humanitária, tem se apresentado como um mecanismo estratégico para a otimização do sistema, principalmente na fase de resposta.

Neste contexto, este artigo objetiva a identificação e análise da atuação conjunta de empresas privadas e agentes humanitários no apoio às operações de socorro e atividades logísticas a partir de um estudo de caso de desastre ocorrido no município de Blumenau, estado de Santa Catarina (Brasil) em 2008, que contou com a atuação de órgãos governamentais, organizações humanitárias e empresas privadas, como o integrador logístico FedEx Express.

Apesar de estruturada com planos de contingência para inundações, o evento ultrapassou os limites para os quais a cidade estava preparada e a infra-estrutura foi severamente afetada. A dificuldade dos sistemas públicos em gerir a situação foi evidenciada pelas falhas de coordenação logística durante a recepção das enormes quantidades de doações providas de várias origens do país. Nogueira *et. al.* (2009) citam as dificuldades identificadas: falta de locais apropriados, atrasos no recebimento e distribuição das doações, problemas na localização de centrais de armazenamento de suprimentos e atendimento de pessoas.

Neste sentido, a identificação de dificuldades, compreensão dos fatores complicadores e a análise da coordenação das atividades logísticas relacionadas à ajuda humanitária são as principais contribuições deste artigo, desta forma, criando de uma base de conhecimentos que pode ser usada para a melhoria da atuação brasileira em eventos futuros.

O artigo é organizado conforme segue. A seção 2 apresenta a metodologia de pesquisa utilizada. A seção 3 aborda uma breve revisão da literatura sobre parcerias. A caracterização do desastre ocorrido em Blumenau é apresentada na seção 4 e a atuação da empresa FedEx no desastre é abordada na seção 5. Na seção 6 são apontadas as conclusões.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Leonard-Barton (1990), um estudo de caso se baseia no estudo de um fenômeno passado ou corrente, que pode incluir dados provindos de observação direta e entrevistas sistemáticas de arquivos privados ou públicos, em que os fatos e contextos são importantes para a análise dos dados. Voss *et al.* (2002) defendem que o ponto inicial de uma pesquisa de estudo de caso consiste nas questões que fundamentam a problemática.

Neste artigo, a problemática se fundamentou em questionar a organização da cadeia de suprimentos e identificar os atores envolvidos. A análise inicial baseou-se na compreensão da complexidade da cadeia de doações e os gargalos envolvidos, a partir de dados obtidos, conforme fontes de informação representadas na Figura 1. A pesquisa foi fundamentada por informações fornecidas pela Prefeitura de Blumenau, através da Secretaria de Assistência Social e do Setor de Compras, Defesa Civil de Blumenau, pela empresa FedEx, bem como pela análise da literatura de artigos relacionados ao mesmo assunto e/ou tema.

A análise de dados foi desenvolvida a partir de considerações qualitativas para a atuação conjunta de agentes diversos nas operações de atendimento às vítimas de desastres naturais.

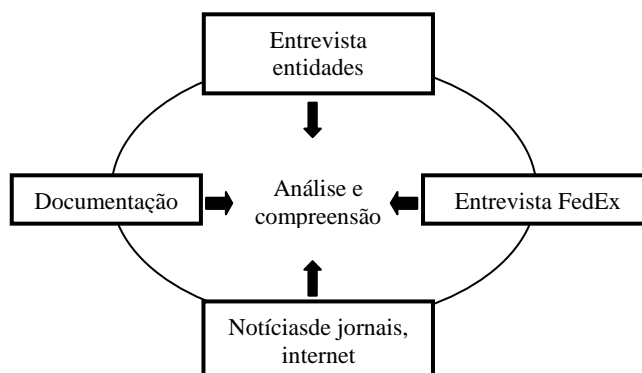


Figura 1 - Fonte de dados obtidos

3. A FORMAÇÃO DE PARCERIAS EM AÇÕES HUMANITÁRIAS

Segundo Tomasini e Van Wassenhove (2009), quando um desastre ocorre já é tarde demais para que as soluções sejam desenvolvidas e se inicie o planejamento de ações. O processo de resposta e atendimento às vítimas, apesar dos diversos tipos de desastres, é relativamente similar, diferenciando-se em fatores como a quantidade de pessoas afetadas, os recursos necessários e a alocação destes recursos. As operações de resposta geralmente se desenvolvem sem o planejamento prévio adequado, tendo como principais atores as comunidades atingidas, voluntários, agentes humanitários e governamentais e a contribuição colaborativa entre estes agentes pode facilitar e integrar as operações. Segundo Bui *et al.* (2000), nenhum ator sozinho é dotado de recursos suficientes para responder efetivamente a um grande desastre e segundo Balcik *et al.* (2010), na atuação conjunta a gestão da decisão e divisão de tarefas deve ser centralizada, necessitando de um compartilhamento de informações e recursos.

No Brasil, não se trata de um fator comum a atuação conjunta e unificada de entidades governamentais (Defesa Civil, Exército, Polícia Militar, Prefeituras), privadas (empresas) e humanitárias (organizações não governamentais). De acordo com Jahre e Jensen (2010), a cooperação entre os grupos envolvidos potencializam respostas mais eficientes, servindo melhor os beneficiários. Fato que pode ser percebido com o apoio logístico concedido pelo setor privado reforçando as ações de entidades públicas e humanitárias e podendo se associar, dentre outras possibilidades, à questões referentes à organização e distribuição de itens de ajuda humanitária, como, por exemplo os casos de concessão de vôos pelas empresas DHL (*Deutsche Post DHL*) Express e Lufthansa Cargo em apoio à Comissão Européia para o transporte de doações providas dos países europeus Hungria, Eslováquia e Suécia ao Japão (DHL, 2011).

Além do apoio ao desempenho logístico, também é notório o estabelecimento de parcerias sob outras óticas, como a parceria relacionada à doação de bens. Em março de 2012, a empresa P&G (*Procter & Gamble*) e a ONG CARE se associaram para, respectivamente, doar e distribuir cem milhões de litros de água potável para os países africanos Quênia e Etiópia (CARE, 2011). Outro exemplo é a parceria relacionada a subsídios provenientes do setor privado, caso da UPS (*United Parcel Service*) Foundation, departamento filantrópico da

empresa logística UPS, que concedeu mais de cinco milhões de dólares para organizações sem fins lucrativos, responsáveis pela promoção de segurança e esforços humanitários, como a Cruz Vermelha, a UNICEF (*United Nations Children's Fund*) e o Programa Mundial de Alimentos (BUSINESS WIRE, 2012). A UNICEF estabeleceu parceria com a FedEx Express, que doou dois vôos para o transporte de quase 91 toneladas de alimentos no Quênia (REVISTA FILANTROPIA E GESTÃO SOCIAL, 2012). Algumas destas colaborações tomaram a forma de parcerias de longo prazo, como a da TNT (*Thomas Nationwide Transport*) e do WFP (*World Food Programme*) que, com a iniciativa “*Moving the World*”, atuam em parceria desde 2002 (TOMASINI E VAN WASSENHOVE, 2009).

Doações em espécie ou em transporte de suprimentos, medicamentos e equipamentos médicos são regularmente realizadas pela FedEx por intermédio de entidades filantrópicas como a *Direct Relief International*, Exército da Salvação, Cruz Vermelha, *Convoy of Hope*, *Direct Relief International*, *Heart to Heart International*, *International Aid e Uplift International*. A FedEx contabilizou em junho de 2012, no “Relatório Anual de Programas Globais de Preparação, Ajuda e Recuperação de Desastres”, a doação de transporte para 1,4 milhões de quilos em remessas globais de caridade, equivalente a 53 aviões carregados com doações de ajuda, 92 caminhões de suprimentos dentro dos Estados Unidos, 15 transportes oceânicos, um fretamento de aeronave para a doação de 90.000 Unidades de Resposta a Desastres (*Disaster Response Units – DRUs*) ao Exército da Salvação e a doação de US\$1 milhão através de agências internacionais para as vítimas do terremoto e tsunami no Japão (FEDEX CORPORATION, 2012). DRU’s são “caminhões cantina” que, quando não atendendo a desastres, servem refeições a pessoas carentes e sem moradias. Em 2011, serviram mais de 100.000 refeições nos Estados Unidos.

Além destas ações, a FedEx vem contribuindo para a resposta e recuperação de eventos globais relacionados com terremotos (Índia, 2002; Japão, 2004; Indonésia, 2006; Peru, 2007; Sushuan, 2008; Haiti, 2009; Japão, China, Myanmar e Turquia, 2011), tempestades (México, 2007) e furacões (como o Katrina, em 2005 nos Estados Unidos), através do envio de suprimentos médicos e humanitários e da logística pós-desastre na movimentação de suprimentos médicos. Em virtude dos tsunamis asiáticos, a empresa trabalhou com mais de 20 agências governamentais e humanitárias para o envio de mais de 450 toneladas de suprimentos, remédios e purificadores de água para o Sri Lanka, Indonésia, Índia e Tailândia. Auxiliou ainda, no transporte e doações de suprimentos médicos para a *Heart to Heart International* (Israel, 2003), para as vítimas de furacões por intermédio da *Direct Relief International*, da *Heart to Heart* e da American Red Cross (EUA, 2005, 2011), para as vítimas da fome em cooperação com a UNICEF (Somália, 2011) e no salvamento de ovos de tartarugas do derramamento de óleo no Golfo (2005) (FEDEX CORPORATION, 2012)

De acordo com o Relatório Anual da FedEx, especialistas indicam que cada \$1 investido em preparação para tragédias pode salvar \$7 em custos de recuperação, ou seja 700% de retorno sobre investimento. Por este motivo, desde 2010 a FedEx patrocina esforços de preparação para desastres. Uma destas parcerias é com a Federação Internacional da Cruz Vermelha em suporte à Rede de Unidade de Gerenciamento de Desastres Regionais, que possui unidades localizadas nos Emirados Árabes, Panamá e Kuala Lumpur. Tais unidades são grandes complexos de armazéns que permitem a ajuda de até 5000 famílias em qualquer lugar do mundo, em até 72 horas. Além do suporte logístico, há também o treinamento para preparar as equipes de resposta aos eventos.

Em 2011, o Exército da Salvação promoveu a Conferência da Resiliência para defender o conceito de que a preparação deve ser tratada com importância equivalente à recuperação, através de uma abordagem holística dos aspectos socioeconômicos de cada local. Tal experiência se fundamenta nas oportunidades observadas após a passagem do furacão Katrina em Nova Orleans, para se reconstruir casas baratas, mais eficientes em energia, reduzindo a dependência desses lares em relação a assistência de emergência no caso de desastres. Em última instância, esse conceito deve ajudar também numa reconstrução mais rápida e eficiente dos locais afetados. O programa consiste em preparar uma rede de líderes para serem atores competentes depois que o desastre ocorre, fomentar investimentos responsáveis para permitir a utilização e competitividade em longo prazo e mitigar as vulnerabilidades para que a reconstrução seja mais rápida e eficiente.

4. CARACTERIZAÇÃO DO DESASTRE OCORRIDO EM BLUMENAU EM 2008

A cidade de Blumenau se localizada no Estado de Santa Catarina, região de contraste entre o relevo montanhoso e o Vale do rio Itajaí que corta este território de clima temperado e úmido. Conta com população de 315 mil habitantes, em que apenas 4% habita áreas rurais. A atual área do município é de 519,8 km², cerca de 40% território urbano e 60% território rural (FURB - Universidade Regional de Blumenau, 2012). A região é tradicionalmente afetada por desastres naturais relacionados a enchentes e vendavais (DEFESA CIVIL BLUMENAU, 2012).

4.1 Fase anterior ao desastre

O histórico de desastres em Blumenau inclui 76 enchentes durante o período de 1850 a 2001, uma enxurrada em 1990 que atingiu 6000 pessoas e deslizamentos em 1990 e 1997 (FURB, 2012). A partir da frequência em que as enchentes ocorrem, compreende-se a organização de planos de contingência e de gestão de operações humanitárias nestes eventos.

Para evitar a ocorrência de vítimas fatais é imprescindível que informações sobre a situação de risco alcancem as comunidades nas áreas vulneráveis o mais rápido possível, para que as medidas necessárias sejam tomadas em tempo hábil. Para possibilitar o acesso à informação dos riscos pela comunidade, o planejamento consistia em disponibilizar no site da Defesa Civil de Blumenau atualizações diárias sobre os níveis de precipitação e de elevação do rio que corta a cidade, além de instruir as ações a serem tomadas pela população (como indicação dos bairros a serem evacuados e a localização dos abrigos para os quais os habitantes deveriam se dirigir). Além de utilizarem a imprensa para atingir à população sem acesso à internet. No Plano de Contingência Anual da Defesa Civil eram discriminadas as áreas de risco e a quantidade de chuvas necessária para a emissão de alertas. A partir das regiões possivelmente afetadas, abrigos temporários eram indicados pela Secretaria de Assistência Social. Cada abrigo indicado era organizado por um técnico responsável e era dotado dos recursos necessários para abrigar os afetados. Assim, quando enchentes e inundações ocorriam, a população retirava os pertences, que eram removidos por caminhões, e se encaminhava para os abrigos que haviam sido indicados previamente estipulados e retornavam para suas casas quando o nível da água diminuía.

Nos mapeamentos de risco da cidade, as habitações consideradas em risco eram as construídas abaixo da cota de 16 metros e segundo o Plano Diretor da Defesa Civil (DEFESA CIVIL BLUMENAU, 2012), após a inundação de 1992 havia 20.456 pessoas ocupando

regiões abaixo deste nível recomendado. Antes de 2008, 17 áreas eram identificadas como sendo de risco e havia 34 abrigos (escolas e igrejas) cadastrados para o atendimento aos possíveis desabrigados destas áreas. Os suprimentos eram encaminhados aos abrigos a partir de uma central de estoques da Secretaria de Assistência Social e as reposições de doações eram realizadas mediante solicitação dos técnicos responsáveis

Outro ponto relevante a ser ressaltado é o pré-cadastro de fornecedores e cotação de serviços antecipados, procedimento realizado por diversas entidades humanitárias no mundo para agilizar o processo de contratação de serviços, incluindo redução de custos e tempo demandado. No caso da administração pública, este procedimento agiliza os trâmites legais quando decretado estado de calamidade pública.

Para capacitar os voluntários sobre ações de prevenção e atuação durante desastres havia uma parceria entre a Defesa Civil e organizações não governamentais. As capacitações são extremamente importantes para garantir a atuação mais eficaz da comunidade durante desastres, principalmente quando há demora de atendimento dos agentes humanitários devido à diversos fatores como inacessibilidade dos locais atingidos.

4.2 Fase durante o desastre

O desastre ocorrido em 2008 se caracterizou como um evento atípico, para o qual a população e a administração pública não estavam preparadas. Durante os três meses antecedentes ao evento, houve alta intensidade de chuvas agravada pelo aumento de precipitação no último mês, provocando uma enxurrada com nível de 12 metros e mais de 300 pontos de alagamentos, além de deslizamentos nas regiões altas, incluindo as de mata virgem. Ressalta-se que, apesar do alto nível de chuvas, a população esperava a ocorrência de mais uma enchente e não de uma enxurrada associada a deslizamentos.

Historicamente os atingidos pelos efeitos das chuvas eram moradores das regiões próximas às margens dos rios, no entanto, neste evento os moradores das regiões próximas às encostas foram os mais atingidos pelos deslizamentos, regiões que não estavam incluídas nas áreas de risco mapeadas. Ao total, 103 mil pessoas foram atingidas, cerca de um terço da população, dentre os quais 25.000 pessoas ficaram desalojadas, 5.209 desabrigadas, 2.311 pessoas levemente feridas, 72 gravemente feridos e 24 mortos.

Os alagamentos e deslizamentos de terra afetaram gravemente a infraestrutura pública, causando a interdição de estradas, deixando diversas áreas sem comunicação e acesso e interrompendo o fornecimento de luz, água e telefone. Instituições governamentais como a Defesa Civil, somente conseguiram chegar a algumas regiões após 72 horas da ocorrência do evento. Durante as primeiras 24 horas, a preocupação da comunidade era a evacuação dos locais atingidos e encaminhamento para os abrigos mais próximos e seguros. Considerando a interdição de diversos acessos, a evacuação ocorreu à pé e, posteriormente foi facilitada por voluntários, comunidade local (jipeiros, motociclistas, helicópteros) e militares (tanques de guerra e helicópteros), além de equipamentos que auxiliaram também no transporte e distribuição de donativos e suprimentos.

Logo após o evento, nos abrigos indicados no plano de contingência, os afetados utilizaram os suprimentos alocados previamente. Nos abrigos emergenciais (que não estavam cadastrados no plano de contingência), os suprimentos tiveram que ser improvisados. Nas escolas, a

merenda escolar estocada foi utilizada e os outros abrigos tiveram que aguardar a chegada dos donativos

Devido à proporção de afetados, os 33 abrigos improvisados foram necessários, além dos 34 cadastrados previamente. De acordo com informações da Defesa Civil e Assistência Social, estes abrigos temporários, que antes eram utilizados por curto espaço de tempo, foram utilizados até fevereiro do ano seguinte e após 15 a 20 dias do desastre, a coordenação dos abrigos foi assumida por funcionários contratados pela Prefeitura para liberar o retorno dos coordenadores voluntários para suas atividades profissionais e reconstrução de danos pessoais.

Entre as 24 e 48 horas, doações externas começaram a chegar em quantidades extremamente altas e frequentes, potencializadas pela ação da mídia. Empresas como Pfizer, Bunge, P&G, Wal-Mart, Vonpar, Coca-Cola, enviaram donativos, Cummins via SENAI de Guarulhos, Monsanto, Wal-Mart, GM do Brasil promoveram campanhas de doações e a Cargill auxiliou com a disponibilização de espaço de armazenagem.

A gestão de donativos foi bastante dificultada pela grande quantidade, que ultrapassou a capacidade prévia de armazenagem da Assistência Social e Defesa Civil e entregas aleatórias, sendo necessário o uso de grandes áreas cobertas improvisadas para estocagem imediata, como grandes galpões de eventos. A organização inicial das doações contou emergencialmente com mão de obra voluntária e militar. As proporções do dimensionamento de doações no galpão organizado pela prefeitura de Blumenau, pode ser visualizada na Figura 2. A quantidade de alimentos foi acima de 75% das doações totais de suprimentos, em torno de 14% de doações de produtos de higiene e limpeza e 10% em doações de água.

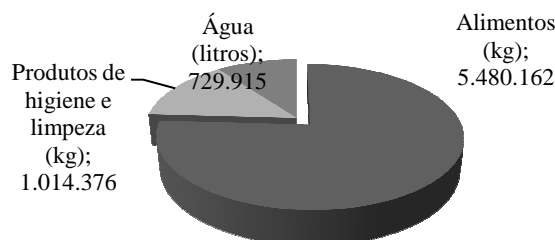


Figura 2: Quantidade e relação de suprimentos doados em nov/2011 (Prefeitura Municipal de Blumenau, 2012)

Antes de reencaminhar as doações para os abrigos, houve uma triagem das doações e organização em kits dimensionados para cada família. Esta triagem necessitou de muitos voluntários, devido à grande quantidade de doações, e, principalmente às características das doações. Muitos donativos, de pessoas físicas e jurídicas, tiveram que ser descartados por não serem adequados: ou estavam sem rótulos, ou com prazo de validade muito próximo ao limite, sendo o caso de algumas empresas que se aproveitaram da oportunidade do marketing sustentável para fazer grandes doações de suprimentos, que não puderam ser distribuídos e geraram retrabalho para os voluntários. Em torno de 6 toneladas de suprimentos tiveram que ser descartados, por não serem considerados próprios para encaminhamento aos abrigos.

As doações de roupas também atingiram altas proporções, principalmente de doações inadequadas, que demandaram uma grande quantidade de voluntários para a triagem e que,

após suprida as necessidades locais foram redirecionadas para 27 municípios vizinhos. Em torno de 88 caminhões com aproximadamente 897,6 toneladas de roupas.

Para a distribuição dos donativos, houve a colaboração de grande quantidade de voluntários e veículos, contando também com o apoio de empresas privadas até o início de 2009, momento em que houve a contratação de empresa de logística para assumir as atividades e para liberar os voluntários. Na Figura 3, averiguam-se os registros da quantidade de voluntários que auxiliaram e veículos necessários.

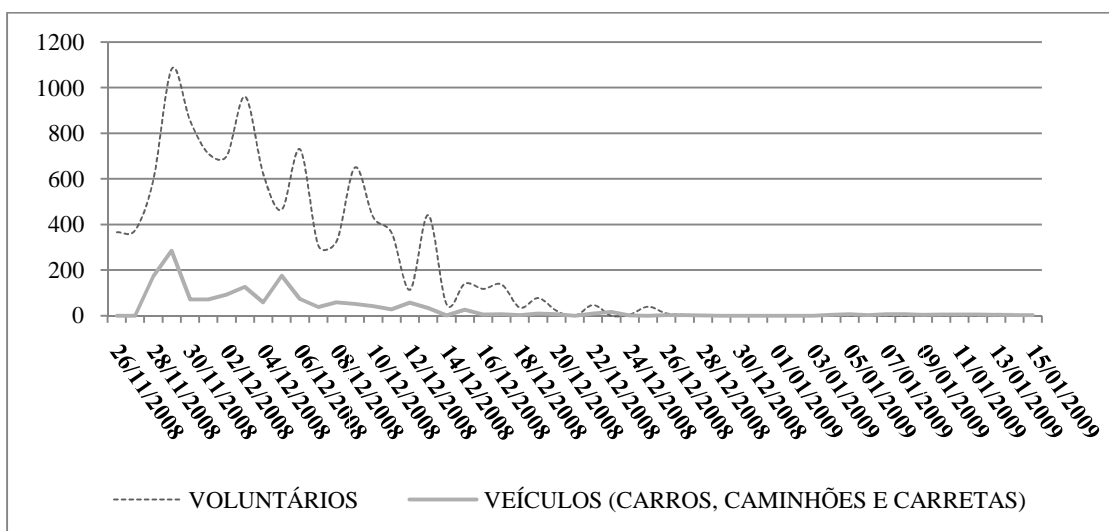


Figura 3: Quantidade de voluntários que auxiliaram e veículos utilizados durante o período de 26/11/2008 a 13/01/2009 (Prefeitura Municipal de Blumenau, 2012)

O descarregamento das doações e falta de treinamento dos voluntários provocou um tempo de descarregamento de cerca de seis horas por carreta e filas de espera de até três dias em alguns casos. Fator complicador e desmotivador para as empresas que doavam o transporte e precisavam das carretas para operação comercial.

A entidade não governamental Shelter Box, que realiza distribuição de kits com itens de sobrevivência como barracas, cobertores e utensílios domésticos (SHELTERBOX BRASIL, 2012) atuou com auxílios em transporte e na organização de realocação de pessoas em abrigos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2008). Das instituições governamentais, além da Defesa Civil auxiliaram a Prefeitura, o Exército e a Polícia Militar. Neste evento foi possível verificar as possibilidades de parcerias entre diversas entidades.

4.3 Fase após o evento

Após o evento, as áreas de risco tiveram que ser reavaliadas devido aos deslizamentos de terra. Mudanças no plano de contingência foram necessárias e o número de áreas de risco passou de 17 para 32, sendo a maioria localizada em propriedades privadas. Os sistemas de alertas passaram a incorporar, além de informações no site da Defesa Civil, sirenes para casos de deslizamentos também.

Como as características geológicas do local foram transformadas, os desalojados não tiveram como retornar às residências, devido ao risco de novos eventos ou até mesmo pela

inexistência do espaço físico em que estava construída a residência. De acordo com as instruções da ONU, muitos desalojados permaneceram em alojamentos permanentes até janeiro de 2011, quando foi possível a realocação definitiva por um programa habitacional em que as 1.824 famílias desalojadas tiveram atendimento prioritário.

A Assistência Social aponta como uma necessidade atual do município o estabelecimento de casas de passagem para abrigar moradores das áreas de risco pelo período de uma ou duas semanas. Estas casas objetivam acolher as famílias até que consigam novas moradias, seja por recursos próprios ou com “auxílio aluguel” da Prefeitura Municipal. Do total de atingidos em Blumenau, em torno de 90 famílias ainda recebem este auxílio.

Com a observação das dificuldades no gerenciamento das doações e com o aprendizado obtido, a Assistência Social do município resolveu instalar mais um galpão de suprimentos definitivo com um estoque inicial para atender 500 famílias em situações emergenciais. Para evitar a perda de suprimentos o estoque atende programas assistencialistas ao longo do ano. Outra mudança significativa foi o aumento do cadastro de empresas prestadoras de serviços para melhor suprir os processos de compra em novos casos de desastres.

Após o evento, muitos servidores municipais receberam qualificação pelo Corpo de Bombeiros para atendimento a este tipo de calamidade e foi criado um Plano da Assistência Social. Também foi criado um Grupo de Atividades Coordenadas (GRAC) com pessoas referências de cada área crítica de atuação em calamidades, como equipes das Secretarias de Obras e Social, Bombeiros, Defesa Civil, Exército, etc.

A dificuldade de acesso das entidades governamentais às áreas afetadas incentivou a descentralização e preparação das comunidades locais para responder a eventuais eventos. Para tanto, foram criados os Núcleos de Defesa Civil Comunitária, que realizam o treinamento dos representantes das comunidades para enfrentar situações de desastres naturais e elevar a capacidade de percepção de riscos. Os núcleos são formados por um grupo de seis pessoas e são estabelecidos em igrejas, associações de moradores e Clubes de Esporte. Este mesmo modelo de organização foi observado pela Defesa Civil em comunidades do Rio de Janeiro e Recife, com equipes de saúde da família.

5. A ATUAÇÃO DA FEDEX NO DESASTRE DE BLUMENAU EM 2008

Entre as diversas possibilidades de parcerias entre instituições privadas e públicas, a empresa global de transporte de carga aérea e soluções logísticas FedEx Express se apresenta como um exemplo de parceria e compromisso com a sociedade e com o auxílio ao atendimento em operações humanitárias em casos de desastres. Por décadas, a FedEx tem utilizado quase 700 aviões, 75.000 veículos e a rede de transporte e logística para a entrega de suprimentos críticos, serviços e conhecimento em suporte às vítimas de desastres. A rede global da empresa movimentada aproximadamente 8 milhões de remessas por dia envolvendo 300 mil funcionários em aproximadamente 220 países e territórios. O envolvimento dos funcionários é incentivado em programas de reconhecimento interno em premiações anuais de ações na área humanitária e incentivos de contribuições em dinheiro por intermédio de instituições reconhecidas tais como a Cruz Vermelha Internacional (IFRC) e o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (UNHCR) (FEDEX EXPRESS, 2012).

Como política, a empresa desenvolve programas de doação através de entidades filantrópicas devidamente organizadas e estabelecidas para assegurar a correta e imparcial destinação das doações transportadas. No caso de Blumenau, a situação emergencial de necessidade de pronta resposta e a coincidente presença da empresa no local atingido abriu uma exceção à regra e a ajuda se deu devido ao trabalho contínuo de colaboração e proximidade com a comunidade e responsáveis governamentais.

5.1. Relato de operação

O auxílio da FedEx foi solicitado pelo município, inicialmente para auxiliar na montagem dos primeiros abrigos durante as primeiras 24 horas do evento, período em que as empresas e pessoas ainda não estavam em condições de atender ao chamado. Na segunda etapa, a empresa iniciou com recursos próprios e parceiras, a coleta, consolidação e movimentação de doações de diversos locais do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul) para Blumenau. Em uma terceira fase, atendeu ao novo chamado da municipalidade para ajudar na avaliação e orientação de soluções de armazenagem e distribuição do enorme contingente de doações recebidas nos galpões.

A empresa abriu os balcões de atendimento em todo país para receber doações de pessoas físicas através do Comitê de Responsabilidade Social e com doações oriundas de outras empresas como, por exemplo, do Grupo + Unidos. Geriram também as doações dos próprios funcionários, executando o envio de 25 toneladas totais em caminhões dedicados por parceiros e diariamente o espaço de 4 toneladas de carga em sua linha de transporte para a região. As cargas maiores eram entregues no Aeroporto de Viracopos em Campinas São Paulo e então remetidas diretamente à Defesa Civil de Santa Catarina.

A demora no tempo de descarregamento das doações em Blumenau, exigiu que a empresa interrompesse a coleta de donativos e redirecionasse três caminhões, dois a municípios vizinhos também afetados pelas enchentes e o terceiro às vítimas das enchentes da Baixada Fluminense, evento que ocorreu pouco depois depois do evento em Blumenau.. Uma das soluções apresentadas foi a paletização dos donativos no momento da coleta, facilitando o descarregamento e a movimentação das mercadorias nos armazéns de destino.

Para diminuir o excesso de doações inapropriadas, a equipe gestora de donativos, em conjunto com a empresa, solicitou à imprensa que para anunciar a parada imediata de doações de roupas e informações sobre quais itens eram necessários.

A distribuição dos suprimentos nos abrigos foi viabilizada pela obtenção de informações sobre a acessibilidade das vias de acesso do município que não haviam sido atingidas pelas enchentes, possibilitando a roteirização efetiva de cargas. Dados sobre acessibilidade são disponibilizados em um sistema online que informa e orienta os habitantes o momento de evacuar as áreas de risco e por onde pode ser feita a locomoção. Logo após o evento, estas informações não estavam acessíveis à comunidade pela internet porque as redes de telefone e fornecimento de energia elétrica foram corrompidas. A empresa detinha infraestrutura que permitiu o acesso aos dados, a partir de geradores e sistema de telefonia via satélite, com acesso ininterrupto.

6. CONCLUSÃO

Mediante a análise de contexto do desastre ocorrido em Blumenau, verificou-se que a cidade contava com planejamento estratégico, planos de contingência que visavam a proteção dos afetados e atendimento emergencial. No entanto, as operações foram complicadas pelo cenário da ocorrência, em que o tipo do evento (enchentes e inundações) foi agravado pelos deslizamentos e enxurradas, atingindo maior quantidade de pessoas. Os recursos previamente determinados em termos de abrigos e estoques não foram suficientes para a nova demanda.

A gestão de donativos se apresentou como outro fator complicador, em que a grande quantidade e falta de planejamento dificultou a triagem, organização em kits e a distribuição. Para auxiliar na organização das doações, algumas parcerias foram identificadas e potencializaram a capacidade de atendimento e auxílio às vítimas, como os casos de doações de empresas privadas e doações de transporte, mas não foram identificadas parcerias planejadas previamente, as parcerias ocorreram emergencialmente. Se estas parcerias estivessem previamente definidas e alinhadas quanto às ações a serem tomadas, as capacidades individuais poderiam ser potencializados e poderiam auxiliar mais pessoas.

A parceria entre a FedEx e o município permitiu o compartilhamento de informações e identificação de soluções logísticas, nos casos de acessibilidade de comunicação, recepção e distribuição de donativos, paletização e armazenagem. Estas soluções poderiam ter sido realizadas previamente ao evento, com acordos de auxílio.

A dificuldade de coleta de dados se tratou de uma das limitações da pesquisa, uma vez que a grande quantidade de donativos e a falta de sistema de controle não garantiu a validação das informações, a maior parte das informações se sustentou em relatos e não necessariamente em dados quantitativos.

Sugere-se como possibilidade de trabalho a análise de outros estudos de caso para comparação de dificuldades na gestão de donativos e formação de parcerias, para averiguar a similaridade de problemática, inclusive em outros tipos de desastres (início súbito ou lento) como furacões, tsunamis, seca, fome e outros. Há possibilidade também de pesquisas sobre a análise da dinâmica da cadeia de donativos e as parcerias que se desenvolvem na fase de resposta à desastres e na fase de preparação para o desastre, como na fase de resposta à desastres acabam se formando parcerias emergenciais, há possibilidade de formação de parcerias na fase pré-desastre, que talvez gerem resultados significativos para o atendimento às vítimas.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio da Prefeitura de Blumenau, SC (em especial à Sra. Luisa Helana Siqueira Borda, ao Sr. Carlos Renato Volles, à Sra. Alessandra Fandaruff Bonelli e ao Capitão José Egídio de Borba), da FedEx e da FAPESP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bui, T.; S. Cho; S. Sankaran e M. Sovereign (2000) A Framework for Designing a Global Information Network for Multinational Humanitarian Assistance/Disaster Relief. *Information Systems Frontiers*. 1(4), 27-442.
- Balcik, B.; B. M. Beamon; C. C. Krejci; K. M. Muramatsu e M. Ramirez (2010) Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal of Production Economics*. 126 (1) 22-34.

Business Wire (2012) Disponível em <http://www.businesswire.com/news/home/20120320005990/en/UPS-Foundation-Donating-Humanitarian-Relief-Road-Safety>, acesso em 20/06/2012.

Care (2011) Disponível em <http://www.care.org/newsroom/articles/2012/03/CARE-PG-Water-Partnership-Ethiopia-20120322.asp>, acesso em 20/06/2012.

Charles, A.; M. Lauras e L. N. Van Wassenhove (2010) A Model to Define and Assess the Agility of Supply Chains: Building on Humanitarian Experience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited, Volume: 40, Pages: 722-741.

Defesa Civil Blumenau (2012) Disponível em <http://www.blumenau.sc.gov.br/gxpsites/hgxpp001.aspx?1,7,83,O,P,0,MNU;E;16;9;MNU;> acesso em 20/06/2012.

DHL - Deutsche Post DHL (2011) Disponível em http://www.dhl.com/en/media_relations/press_releases/2011/dhl_express_and_lufthansa_cargo_donate_japan_relief_flight_to_eu_commission.html, acesso em 20/06/2012.

FedEx Express (2012) Global Citizenship Report. Disponível em <http://about.van.fedex.com/citizenship>, acesso em 25/06/2012.

FedEx Corporation (2012) Thinking Outside the Box: 2012 Report on Global Programs in Disaster Readiness, Relief and Recovery.

Folha de São Paulo (2012) Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u473189.shtml> acesso em 20/06/2012.

FURB - Universidade Regional de Blumenau (2012) Sistema de Informações Gerenciais e de Apoio à Decisão. Disponível em <http://www.furb.br/especiais/interna.php?secao=865> acesso em 20/06/2012.

Jahre, M. e M. Jensen (2010) Coordination in humanitarian logistics through clusters. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 40 No. 8/9, pp. 657-674.

Leonard-Barton, D. (1990) A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organisation Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 248-66.

Lima, F. S.; H. C. Medeiros, e M. B. Gonçalves (2011) Clusters na Cadeia de Fornecimento Humanitária: o Centro Conjunto de Logística das Nações Unidas – UNJLC. *Anais do XXV Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, ANPET, Belo Horizonte.

Nogueira, C. W.; M. B. Gonçalves e D. Oliveira (2009) O enfoque da logística humanitária no desenvolvimento de uma rede dinâmica para situações emergenciais: o caso do Vale do Itajaí em Santa Catarina. *Anais do XXIII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, ANPET, Vitória.

Revista Filantropia & Gestão Social (2012) Disponível em http://www.revistafilantropia.net.br/_ORF/materias.asp?Id_Pagina=8216, acesso em 20/06/2012.

Shelterbox Brasil (2012) Disponível em <http://www.shelterbox.org.br/sbb/meuclube.site> acesso em 20/06/2012.

Tomasini, R. M. e L. N. Van Wassenhove (2009) From Preparedness to Partnerships: Case Study Research on Humanitarian Logistics. *International Transaction in Operational Research*. 16 (5), 549–559.

Voss, C., Tsikriktsis, N. e Frohlich, M. (2002) Case Research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22 No. 2, pp. 195-219.