

Estratégias da cadeia de abastecimento

A gestão do inventário é essencial quando os materiais de socorro estão a transitar por uma instalação de armazenamento. Há várias razões pelas quais a gestão do inventário é fundamental na cadeia de abastecimento. A principal razão é ajudar a entregar os fornecimentos de forma atempada. A gestão do stock contribui para **lidar com a incerteza**, agindo como um amortecedor entre a procura e a oferta. Isto inclui o ajuste para **tempos de espera** na cadeia de abastecimento, o que é particularmente pertinente nas aquisições internacionais. Além disso, um inventário bem gerido pode contribuir para **economias de escala**: a compra de grandes quantidades pode reduzir o custo por item, embora os custos contínuos de armazenamento também devam ser considerados.

Ao manter um inventário para operações de socorro, é altamente recomendável desenvolver uma "política de stocks" alinhada com a estratégia da cadeia de fornecimento organizacional. As políticas de stocks guiam as organizações no processo de decisão de manter qualquer tipo de stock em qualquer local. A aplicação de determinada lógica à gestão de stocks é a primeira preocupação para os artigos críticos nas operações de socorro e aplicável a todos os tipos de instalações de armazenamento.

A política de stocks é amplamente definida pelas seguintes questões:

- Onde deve ser localizado o inventário?
- Que produtos específicos devem estar disponíveis em cada local, e em que quantidades?
- Quando é que o inventário num determinado local deve ser reabastecido?
- Quanto deve ser encomendado para o substituir?

As respostas a estas questões dependem de duas questões interrelacionadas: a estratégia da cadeia de abastecimento e o tipo de stock.

Principais estratégias

Para efeitos do presente guia, "estratégia da cadeia de abastecimento" refere-se à lógica por detrás da decisão de movimentar mercadorias através da cadeia de abastecimento. Há duas estratégias principais aplicáveis:

Estratégia de empurrar

Numa "estratégia de empurrar", a necessidade é antecipada antes que exista uma procura real e os fornecimentos são "empurrados" para a cadeia de abastecimento. Os exemplos mais típicos de "estratégia de empurrar" em operações de socorro são comuns em: fornecimentos de emergência como parte de um plano de preparação de emergência, a abertura de um novo programa, ou no fornecimento de artigos sazonais como kits de inverno ou redes mosquiteiras.

Tipicamente, os sistemas de "empurrar" funcionam quando a procura é desconhecida em quantidade ou tempo. As quantidades são geralmente baseadas em estimativas e impulsionadas por pressupostos sobre a situação que pode gerar a procura.

Estratégia de puxar

Numa "estratégia de puxar", a necessidade é formalmente expressa por um consumidor e os fornecimentos são "puxados" para dentro da cadeia de abastecimento. Nas operações de socorro, a "estratégia de puxar" é tipicamente utilizada durante projetos de curto prazo, obras de construção ou reabilitação ou quando se fornece equipamento dispendioso, como veículos

ou material de telecomunicações.

O sistema de “puxar” opera quando a procura é conhecida em tempo e quantidade - as quantidades são claramente definidas e as atividades regulares da cadeia de abastecimento desencadeiam sinais de procura desencadeados a partir do fim final da cadeia de abastecimento. Geralmente, a estratégia da cadeia de abastecimento de “puxar” permite às agências gerir com precisão unidades pequenas ou individuais de inventário.

Tipo de armazenamento

A lógica inicial de um armazenamento determinará também o sistema de gestão de inventário em vigor. Os tipos mais comuns de armazenamentos em operações de socorro são:

Reservas	As reservas de estabilização são o stock que atua como um amortecedor entre a oferta e a procura. É impossível planear quantidades perfeitas, e as reservas de estabilização ajudam a equilibrar uma procura imprevista. A maior parte das decisões em reservas de estabilização são tomadas com base na quantidade destes artigos que devem ser mantidos no armazém da organização.
Em kit	Os fornecimentos consolidados de natureza diferente para posterior montagem são conhecidos como em kit. Nestes casos, os fornecimentos dependem um do outro para a entrega. Os desequilíbrios dos níveis de stocks podem levar à ineficiência, uma vez que os fluxos de entrada paralelos devem ser coordenados no inventário. Além disso, devem ser geridos dois stocks diferentes: um para os fornecimentos originais e outro para os kits montados.
Separação	A separação é quando o stock é dividido de grandes remessas em lotes menores a entregar em diferentes locais ou consumidores, por vezes em momentos diferentes. A separação é principalmente utilizada para ganhar eficiência na aquisição e economias de escala. Os planeadores só precisam de gerir um único fluxo de entrada, mas respondem aos sinais de procura de múltiplos consumidores com exigências desiguais. A consolidação destas exigências para calcular a quantidade a encomendar pode ser um desafio, e podem ser necessárias reservas de estabilização maiores.
Contingência	O stock de contingência é mantido como parte de um plano de contingência. Há pouca gestão de inventário uma vez que o stock de contingência sofre uma rotação mínima. No entanto, se existirem perecíveis no stock de contingência, podem ser incluídos num sistema de stock rotativo.
Gestão pelo fornecedor	O Inventário gerido pelo fornecedor (IGF) ou stock virtual é mantido nas instalações do fornecedor até que seja ativada uma ordem de lançamento. O fornecedor reserva uma quantidade específica de fornecimentos como parte do seu próprio inventário ou concede determinada capacidade de fabrico com um prazo de entrega especificado. Embora este tipo de stock possa ser utilizado para muitos fins, é normalmente utilizado como parte de certos planos de contingência.

Outras considerações sobre a política de stocks

Para além da estratégia da cadeia de abastecimento e do tipo de armazenamento, podem ser tomadas algumas considerações adicionais ao definir uma política de stocks:

Origem financeira do produto

Os produtos em stock podem ter várias origens financeiras:

- Aquisições com financiamento de doadores.
- Aquisições utilizando fundos internos da organização.
- Doação em espécie de uma organização internacional, setor privado, ou ONG.
- Materiais restantes de um projeto em particular transferidos para um ou vários projetos em curso.

Dependendo da sua origem, podem ser aplicáveis algumas restrições de gestão: se os produtos em stock forem adquiridos com financiamento específico ou para um fim específico, os níveis de inventário devem ser geridos em conformidade. Em alguns casos, estes artigos podem ser considerados inventário atribuído.

Natureza dos bens armazenados

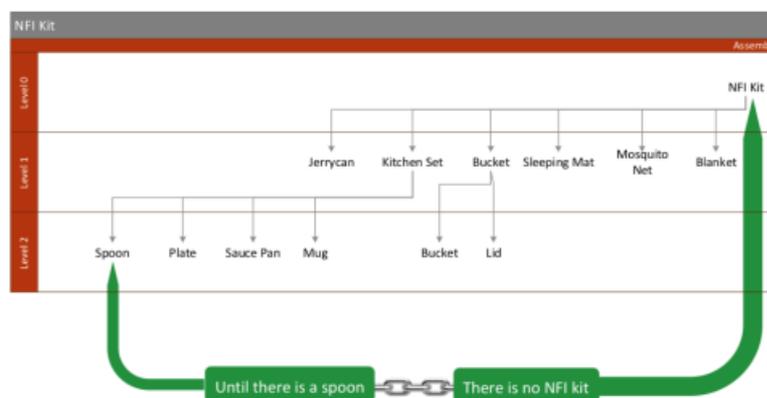
O tipo e a natureza do stock também podem influenciar a forma como o inventário é gerido. Devem ter-se considerações particulares com produtos perecíveis, consumíveis, ou produtos essenciais à implementação do programa, tais como medicamentos num programa de saúde, alimentos num programa nutricional, ou combustível.

Dependência entre artigos em stock

O armazenamento de produtos com procura dependente significa que os produtos em stock estão diretamente relacionados com outros artigos em stock, incluindo:

- **Em kit** - O consumo de um item em stock implica o consumo de ambos.
- **Equipamento de apoio** - Peças de substituição para máquinas; a utilização do gerador requer a utilização das suas peças de substituição.

A procura de ambos os produtos pode mover-se em tandem (ou seja, produtos pertencentes a um kit de artigos não alimentares) ou na direção oposta. A procura de um determinado produto pode ser estimada com base no consumo de outro item.



Valor do stock

O stock pode ser categorizado de acordo com o seu valor financeiro, enquanto que a gestão do stock pode ser influenciada por valores relativos de stock. Compreender o valor dos stocks pode ajudar a gerir os riscos, a planear despesas com stocks novos e de substituição, ou a dar prioridade aos recursos nas áreas de maior valor. No entanto, os artigos de baixo custo podem ser cruciais para algumas operações de socorro e não devem ser negligenciados.

Nível de contabilidade

No campo da gestão de inventários, uma Unidade de Manutenção de Stock (SKU) refere-se a um tipo específico de produto armazenado num local específico. O termo SKU também se refere a um código feito de letras e números que identifica um produto na loja. Um SKU não é único para cada item (como os códigos de barras), é o número utilizado para identificar cada tipo de produto na loja. Designa um único artigo de uma remessa maior. As SKU podem estar ligadas a uma produção específica ou data de validade e podem indicar apenas um produto com características específicas.

A SKU destina-se a ser o nível mais desagregado de tratamento do inventário. Um inventário com múltiplas SKU exigirá procedimentos de tratamento muito diferentes do que um inventário com poucas SKU.

Por exemplo, ao armazenar baldes deve ser tomada uma decisão quanto às características pertinentes que definirão como uma SKU. É apropriado contabilizar todos os baldes sob a mesma SKU? Ou é pertinente diferenciar os baldes por características específicas como: cor, tamanho e material, criando assim três SKU diferentes? A conceção correta da SKU dependerá do tipo de programa e do uso pretendido do produto. Se os baldes forem utilizados apenas como parte de um kit NFI, a cor do balde pode não ser importante. Se forem utilizados baldes para separar resíduos em instalações de cuidados de saúde, a cor do balde pode ser muito importante. Possíveis atributos para a designação de uma SKU:

- Tipo
- Cor
- Peso
- Volume
- Dimensões
- Embalagem
- Informação técnica
- Qualquer outra coisa

Embora as SKU sejam concebidas para monitorizar o inventário até ao nível de um produto específico, também podem ajudar a reconciliar os níveis de stock, a analisar quais os produtos mais procurados, ou a identificar o ponto de reabastecimento de produtos.