



Relatório de Estágio na Empresa Páteo Velho:

Implementação da Gestão de Stocks

António Maria Ferreira Veloso

Peniche, 2021

Página intencionalmente deixada em branco.

Relatório de Estágio na Empresa Páteo Velho:

Implementação da Gestão de Stocks

António Maria Ferreira Veloso

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção
Hoteleira

Relatório de Estágio realizado sob a orientação da Doutora Ana Sofia da Costa Viana

Página intencionalmente deixada em branco.

Copyright António Maria Ferreira Veloso – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Página intencionalmente deixada em branco.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, queria agradecer à Professora Doutora Ana Sofia da Costa Viana, pela sua paciência, disponibilidade, incentivo e ajuda no desenvolvimento deste relatório. Encontrou-se sempre à disposição para se reunir e tirar-me dúvidas.

A todos os colaboradores do Páteo Velho, que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, especialmente aos Gerentes Maria Amália e Paulo Santos, pela oportunidade e confiança de estagiar no Páteo Velho.

Aos meus pais e avós, pelo apoio ao longo do meu percurso académico, que me incentivaram a seguir e a cumprir os meus objetivos.

Resumo

O mercado do “*Catering*” (Serviço de fornecimento de refeições) tem vindo a ganhar um peso muito relevante na Restauração e Hotelaria em Portugal, tendo atingido em 2017 valores de faturação a rondar os 600 milhões de euros (DN, 2017). Caracteriza-se por ser um setor com um elevado número de empresas de pequena e média dimensão.

Com a concorrência existente, no setor do “*Catering*”, torna-se imprescindível que as empresas procurem melhorar os seus resultados. Neste campo, a gestão de compras e a gestão de stock, tem vindo a assumir um papel cada vez mais presente e estratégico nas organizações. Atualmente as empresas devem tornar-se mais eficazes e eficientes para conseguirem sobressair no mercado.

O presente relatório resulta de um estágio realizado na empresa de restauração e *catering*, “Páteo Velho”, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Durante o estágio o meu foco foi a gestão de compras e gestão de stock, tema este que serviu como desafio para a elaboração do relatório. Este relatório tem como objetivo a implementação de um controlo de Stock, no departamento das bebidas da empresa, mas também são descritas as tarefas desenvolvidas no decorrer dos nove meses de estágio.

Página intencionalmente deixada em branco.

Abstract

The “*Catering*” market (*Catering* service) has been gaining a very relevant weight in *Catering* and Hospitality in Portugal, having reached in 2017 turnover values of around 600 million euros, characterized by being a sector with a large number of small and medium-sized companies.

With the existing competition in the “*Catering*” sector, it is essential that companies seek to improve their results. In this field, purchasing management and stock management, has been assuming an increasingly present and strategic role in organizations . Nowadays, companies have to become the most effective and efficient to be able to stand out in the market.

This report is the result of an internship carried out at the restaurant and *catering* company Páteo Velho, to obtain a Master's degree in Hotel Management and Direction, at the Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. During the internship my focus was directed to management purchasing and stock management, a topic that served as a challenge for the preparation of the report. This report aims to implement a Stock control in the company's beverage department, but also describes the tasks developed during the nine months of the internship.

Página intencionalmente deixada em branco.

Índice Geral

Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas.....	x
Lista de Abreviaturas	xi
Introdução.....	1
Capítulo 1 – <i>Catering</i> em Portugal	5
1.1. <i>Catering</i>	5
1.2. Origem do <i>Catering</i>	6
1.3. Tipos de Serviço de <i>Catering</i>	7
1.4. Setor do <i>Catering</i> em Portugal.....	8
1.5. Empresas de <i>Catering</i>	9
Capítulo 2 – Caso de Estudo - Páteo Velho.....	13
2.1. Origem do Páteo Velho.....	13
2.2 Estrutura da Empresa.....	15
2.3 Espaços.....	18
2.3.1 Solar de Pancas	18
2.3.2 Quinta Valle de Riacho.....	19
2.3.3 Quinta do Convento da Nossa Senhora da Visitação	20
2.3.4 Quinta Senhora da Oliveira	21
2.3.5 Quinta das Rosas.....	22
2.3.6 Quinta da Lapa.....	23

2.3.7 Páteo Velho Ordem dos Médicos	24
2.3.8 Quinta da Torre	25
2.4 Volume de Negócio do <i>Catering</i> do Páteo Velho	26
Capítulo 3 – Estágio como responsável de compras e assistente de contabilidade	30
3.1. Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio	30
3.1.1 Departamento de Compras	31
3.1.2 Departamento de Contabilidade	37
Capítulo 4 - Revisão da Literatura – Gestão de compras e gestão de <i>stocks</i>	42
4.1. Gestão de Compras	42
4.1.1 Informática na gestão de compras.....	47
4.2. Gestão de Stocks	49
4.2.1 Variáveis relativas à gestão de <i>Stocks</i>	50
4.2.2 Informática na gestão de <i>stocks</i>	52
4.2.3 Modelos de Gestão – Análise ABC.....	52
4.2.4 Stock de Segurança	54
4.2.5 Lote Economico.....	55
4.2.6 Métodos Limites de Gestão Económica dos Stocks	56
4.2.7 Método do Ponto de encomenda.....	57
4.2.8 Método da periodicidade fixa de encomenda.....	58
Capítulo 5 – Desafio – Implementação de uma gestão de <i>stocks</i>	62
5.1 Definição do problema	62
5.1.1 Realização do inventário anual.....	63

5.1.2	Controlo de faturas e comparação de fornecedores	65
5.1.3	Controlo da movimentação de bebidas	66
5.2	Aplicação de uma gestão de stocks pelo método do ponto de encomenda.	67
5.2.1	Recolha de dados.....	67
5.2.2	Análise ABC	68
5.2.3	Stock de Segurança	70
5.3.	Síntese	74
Capítulo 6	- Conclusão	77
Referências bibliográficas	79

Índice de Figuras

Figura 1 Empresas de Catering	10
Figura 2 Logótipo Páteo Velho.....	13
Figura 3 Organograma Páteo Velho.....	15
Figura 4 Quinta de Pancas	18
Figura 5 Quinta de Valle de Riacho e salão principal	19
Figura 6 Quinta da Nossa Senhora da Visitação.....	20
Figura 7 Sala Flor de Liz	20
Figura 8 Quinta Senhora da Oliveira e salão principal	21
Figura 9 Quinta das Rosas	22
Figura 10 Quinta da Lapa	23
Figura 11 Edifício Ordem dos Médicos e Salão principal	24
Figura 12 Quinta da Torre.....	25
Figura 13 Planta Economato Páteo Velho	33
Figura 14 Regras de Boas Praticas Armazenagem.....	34
Figura 15 Strategic Sourcing e Operative Procurement	43
Figura 16 Representação gráfica do método do ponto de encomenda	57
Figura 17 Representação gráfica do método da periodicidade fixa de encomenda.....	59
Figura 18 Exemplo do Inventário Realizado.....	64
Figura 19 Exemplo do ficheiro de fornecedores	65
Figura 20 Exemplo do Excel do controlo da movimentação de bebidas.....	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 Volume negócio do Catering	8
Tabela 2 Número de empresas por CAE	9
Tabela 3 Planificação do Estágio	30
Tabela 4 Exemplo análise de matéria prima	32
Tabela 5 Tabela Risco de Ruptura.....	54
Tabela 6 Métodos de gestão de stocks.....	56
Tabela 7 Referências de artigos	67
Tabela 8 Análise ABC Consumo de bebidas.....	68
Tabela 9 Referências Classe A.....	69
Tabela 10 Referências Classe B.....	70
Tabela 11 Tabela Per Capitas.....	71
Tabela 12 Tabela Média Semana e desvio padrão	71
Tabela 13 Controlo de Stock e encomendas.....	72
Tabela 14 Exemplo 1 funcionamento do Excel	73
Tabela 15 Exemplo 2 funcionamento Excel	73

Lista de Abreviaturas

CAE – Código de Atividade Económica

CCB- Centro Cultural de Belém

ESTM – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

FIFO – First In First Out

FIL – Feira Internacional de Lisboa

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos)

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPL – Instituto Politécnico de Leiria

PME- Pequena e Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

SNC - Sistema de Normalização Contabilística

Introdução

O setor do Turismo representou em 2018, cerca 15% do PIB, com a atividade económica da restauração a representar perto dos 27% desse valor. Assim, torna-se visível o enorme impacto que esta atividade tem na riqueza do país (INE, 2018). O setor de “*Catering*” representa uma fatia da restauração, com uma faturação a atingir os 600 milhões de euros em 2017, caracterizado, segundo o relatório da Informa D&B, por ser um setor com um número elevado de pequenas e médias empresa, onde os cinco principais operadores detêm uma quota de mercado conjunta de 75%. (Diário de Notícias, 2017).

Perante o aumento da intensidade concorrencial, torna-se obrigatório às organizações oferecerem produtos e serviços competitivos, onde a gestão de custos oferece particular relevância. Neste sentido, o departamento de Compras tem vindo a evoluir do seu papel tradicional, meramente administrativo, para se assumir como sendo capaz de acrescentar valor e ocupar um lugar estratégico nas organizações. A gestão de compras tem como objetivo responder às necessidades de produção, com a aquisição de matérias primas aos melhores preços, mantendo a qualidade e as quantidades necessárias. Para determinar as quantidades necessárias de encomenda é preciso uma eficiente gestão de *stocks*, esta gestão deve manter os volumes dos *stocks* no nível mais baixo possível, sem deixar de assegurar o fornecimento à produção. Assim, pretende-se elevar a importância da gestão de compras que, ao ser combinada com a gestão de *stocks*, apresenta vantagens benéficas para a organização.

Como desafio final, para a conclusão do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da ESTM, surge este relatório de um estágio realizado na empresa de restauração e *catering*, Páteo Velho. Este estágio teve a duração de 9 meses, com início a setembro de 2017. Decorreu 5 meses no departamento de compras e 4 meses no departamento da contabilidade. Esta oportunidade surgiu da proposta da gerente da empresa, com o intuito de ir realizar o controlo de custos e controlo de *stocks*, passando também por informatizar encomendas e inventários.

“Vivemos na época do conhecimento, assim, só com informação devidamente estruturada nos será possível o acesso a dados e perceber, em tempo útil, a melhor decisão a tomar.”

Raúl Ferreira, Presidente da ADHP

O objetivo principal durante o estágio, foi a otimização da gestão de stocks da empresa. Contando com um estudo ao departamento de compras da empresa e o contributo do mesmo, para promover e garantir vantagem competitiva do Páteo Velho. Para alcançar o objetivo foi essencial passar pelas seguintes três fases:

- Numa primeira fase, pela observação dos métodos de trabalho dos funcionários e os procedimentos existentes na empresa;

- Para a segunda fase, foi fulcral a necessidade da recolha de informação/dados aos documentos internos da empresa, com a finalidade de calcular consumos de matéria prima, compras realizadas em anos anteriores de inventário e custos fixos mensais.

- Terceira e última fase, foi a implementação de um modelo de gestão de stock intuitivo e de fácil utilização, melhorando os processos desde a aquisição da matéria prima até à sua utilização.

A estrutura do relatório está dividida em seis secções, como se segue:

Capítulo 1 – *Catering* em Portugal: Capítulo destinado à definição de conceitos e ao enquadramento do *catering* em Portugal.

Capítulo 2 – Caso de Estudo Páteo Velho: Este capítulo apresenta a empresa onde decorreu o estágio, dando a conhecer a história do Páteo Velho e a sua estrutura, como também os espaços parceiros.

Capítulo 3 – Estágio como responsável de compras e assistente de contabilidade: Este capítulo destaca-se pela descrição da estrutura do estágio e as funções desempenhadas.

Capítulo 4 – Revisão da Literatura - Gestão de compras e Gestão de stocks: Este capítulo apresenta uma abordagem teórica sobre as temáticas desenvolvidas no estágio, mais

precisamente a gestão de compras e gestão de stocks, com base em informações científicas e estudos sobre o tema.

Capítulo 5 – Desafio Implementação de um modelo de gestão de stocks: Neste capítulo são apresentadas as propostas de melhoria e todo o processo de implementação do modelo de gestão de stocks.

Capítulo 6 – Conclusão: Neste último capítulo, conclui-se todo trabalho realizado, bem como os resultados alcançados, as limitações encontradas e as sugestões futuras necessárias, para o progresso contínuo do modelo de gestão implementado.

Capítulo 1

Catering em Portugal

Capítulo 1 – *Catering* em Portugal

O capítulo 1 destina-se a caracterizar o *catering* em Portugal. Primeiramente, com uma abordagem ao *Catering* e aos diferentes tipos de serviço. Seguido de uma análise ao peso deste setor em Portugal.

1.1. *Catering*

“**Estabelecimentos de restauração**”, os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, incluindo outros locais de prestação daqueles serviços através da actividade de “**Catering**” e a oferta de serviços de banquetes ou outras, desde que habitualmente efectuados, entendendo-se como tal a execução de pelo menos 10 eventos anuais”

Decreto de Lei nº 234/2007 de 19 de junho de 2007

Com base no decreto de lei nº 234/2007 de 19 de junho de 2007, a atividade de *catering* entende-se como a prestação de um serviço de alimentação e de bebidas noutros locais fora do estabelecimento de restauração.

Para Mattel (2008), “*Catering is usually done by prearranged contract—food and drink provided at a certain cost to a specific number of people. The menu at a catered event is usually more limited than a restaurant menu and is chosen in advance by the client. The way the food is prepared is different, too. Although both restaurant and catering chefs do the mise en place, or prepare the food ahead of time to a certain extent, catering chefs prepare their food so that it only needs brief final cooking, reheating, or assembly prior to service.*”¹

A autora explica, resumidamente, a diferença entre o *catering* e a restauração. O serviço de *catering* é contratado com antecedência, o menu é escolhido pelo cliente que contrata o serviço e já se sabe o número certo de pessoas ao qual vai ser prestado. Na

¹ O *catering* é geralmente feito por contrato pré-estabelecido - comida e bebida fornecidas a um certo custo para um número específico de pessoas. O menu de um evento é geralmente mais limitado do que um menu de restaurante e é escolhido com antecedência pelo cliente. A forma como a comida é preparada também é diferente. Embora os chefs de restaurante e catering façam a mise en place, ou preparem a comida com antecedência até certo ponto, os chefs de catering preparam a comida de forma a que precise apenas de um breve confeccionamento, reaquecimento ou montagem antes do serviço (Tradução livre)

confeção da refeição também existem diferenças, uma vez que a comida tem de ser transportada até ao local onde vai ser prestado o serviço e só lá é finalizada a refeição.

1.2. Origem do *Catering*

“The *catering* profession as we know it in the twenty-first century has a long and intriguing history, the beginnings of which are found in the ancient civilizations. The Egyptian nobility filled their tombs with foodstuffs and cookware to supply them in the next world, simultaneously covering the walls with murals designed to record food preparation styles and table settings. From the records and art of the Greeks and Romans come depictions of banqueting scenes filled with food presentations, table customs, decorative arts, and recipes detailing a range of foodstuffs startling in its variety.”² Scanlon (2007)

O *Catering* tem origem nas civilizações antigas, como refere Scanlon. Os egípcios gravaram nos seus túmulos mesas repletas de alimentos e de utensílios de cozinha. Da civilização Grega e Romana surgem registos de representações de cenas, onde se podem ver gravuras, de estupendos banquetes de comida ao dispor da alta nobreza. Banquetes estes produzidos para comemorar acontecimentos importantes, como uma vitória militar, a chegada de uma embaixada ou a inauguração de um novo templo e palácio.

Nos séculos XIX e XX surgiram inúmeras inovações técnicas, que proporcionaram uma melhoria no transporte e no acondicionamento dos alimentos. Posteriormente, a atividade de *catering* deixa de ser um serviço prestado apenas em comemorações importantes, tornando-se um serviço disponibilizado em diversas ocasiões.

² A profissão de *catering* como a conhecemos no século XXI tem uma história longa e intrigante, cujos primórdios são encontrados nas civilizações antigas. A nobreza egípcia encheu seus túmulos com alimentos e utensílios de cozinha para abastecê-los no outro mundo, cobrindo simultaneamente as paredes com murais projetados para registar estilos de preparação de alimentos e talheres. Dos registos e da arte dos gregos e romanos, vêm representações de cenas de banquetes repletas de apresentações de comida, costumes de mesa, artes decorativas e receitas, detalhando uma variedade de alimentos surpreendentes em sua variedade (tradução livre)

1.3. Tipos de Serviço de *Catering*

O serviço de *catering* segundo Thomas e Hansen (2012) pode ser dividido em duas vertentes, On-Premise e Off-Premise. Quando a refeição é confeccionada e servida no mesmo local, onde vai decorrer o evento, estamos perante uma situação de On-Premise *Catering*. Nestes casos, o número de convidados está limitado, principalmente, devido ao tamanho dos espaços, como se trata do local onde está equipada a cozinha, possibilita uma maior variedade de pratos ou de buffets³ à escolha do cliente.

Serviço de *Catering* Off-Premise acontece quando a empresa de *catering* confecciona a refeição nas suas instalações, mas é necessário transportar até ao local do evento onde vai ser servida. O número de convidados neste caso pode ser maior porque, normalmente os eventos acontecem ao ar livre permitindo um maior número de mesas para os convidados. Os eventos Off-Premise obrigam a que o evento esteja bem organizado com o cliente, o número limite de convidados e os horários de refeição tem de ser definidos para que não falte nada durante o evento. Em relação ao serviço, este costuma ser menos personalizado e mais dispendioso que o On-Premise, as estruturas de cozinha em Off-Premise são montadas apenas para a realização do evento e contam com o essencial, toda esta estrutura tal como a comida tem de ser transportada desde a sede da empresa de *catering*, o que causa um custo extra ao evento.

“Most clients fail to consider the cost of the rental equipment such as tables, chairs, linens, china, glassware, and flatware when they consider engaging an off-premise caterer”

Thomas C, Hansen B (2012)

Como referem os autores Thomas e Hansen (2012) muitos clientes, ao realizarem os eventos nas suas propriedades, têm a ideia de ser mais económico do que realizar num local equipado para eventos. Contudo, o que acontece na maioria dos casos é que se torna mais dispendioso pela necessidade de equipar o espaço com condições para o evento. É frequente a necessidade de alugar geradores e ar condicionados, bem como as decorações

³ Uma refeição onde as pessoas se servem de diferentes tipos de comida. Adaptado Cambridge Dictionary

necessárias. Além disso, como se tratam de espaços maiores, torna-se imperativo, o aluguer de mais peças decorativas e a mão-de-obra adicional, para montar toda a estrutura do evento.

1.4. Setor do *Catering* em Portugal

Segundo o estudo “Setores Portugal “*Catering*” da Informa D&B, estudo este elaborado a partir das empresas líderes no setor do *catering* em Portugal, o volume de negócios do conjunto das empresas portuguesas de *catering* tem vindo a apresentar os seguintes resultados:

Tabela 1 Volume negócio do *Catering*

2014	2015	2016
579 milhões de euros	555 milhões de euros	580 milhões de euros

Fonte: Estudo realizado pela D&B

Estes são os dados mais recentes obtidos a partir deste estudo elaborado em 2014 e em 2016. Neste estudo dividem o setor do *catering* em três segmentos diferentes, o **segmento da restauração coletiva** é o mais importante para o setor, sendo o seu peso em 2016 cerca de 78% do total do setor, a faturação gerada neste segmento de atividade foi de 455 milhões de euros.

Por seu lado, o *catering* no **segmento dos transportes** gerou um volume de negócios de 74 milhões de euros, valor este que registou um aumento de 8,8% face ao ano de 2015, este aumento deveu-se à forte subida do tráfego de passageiros nos aeroportos portugueses. Este segmento de atividade em 2016 teve um peso de 12.8% do valor setor de *catering* em Portugal.

No **segmento de *catering* para eventos ou de gama alta**, segmento que depende muito da evolução do consumo privado e das despesas das empresas, segmento com menos significância no sector, com um peso de 9.2% do total e uma faturação em 2016 de 51 milhões de euros.

1.5. Empresas de *Catering*

Com base nos dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), existiam em Portugal cerca de 1415 empresas, em 2019, registadas com o CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) 562 “Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições”, que se enquadra na Secção I (Alojamento, Restauração e similares).

Tabela 2 Número de empresas por CAE

Atividade económica (CAE) 562	Período de referências dos dados				
	2007	2010	2017	2018	2019
Nº de Empresas	923	1 054	1 258	1 341	1 415
Nº de Pessoal ao Serviço	17 581	21 037	20 653	21 871	23 385

Fonte: Adaptado de INE (2019)

Através dos dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatísticas, observa-se um crescimento do número de empresas registadas com o CAE 562, entre o período de 2007 a 2019 houve um aumento de 492 empresas, chegando a 2019 com 1 415 empresas e um total de 23 385 funcionários. Em 2018 as 1 341 empresas existentes representavam 1.2% do total de empresas da Secção I, em relação ao peso do emprego do CAE 562 no total do emprego da Secção I, este em 2018 tinha um peso de 5.8%.

Tabela 3 Localização Geográfica empresas CAE 562 2018

Atividade económica (CAE) 562	Empresas		Pessoal ao Serviço	
	Nº	%	Nº	%
Portugal	1 341	100,0%	21 871	100,0%
Continente	1 301	97,0%	21 685	99,1%
Norte	404	31,1%	2 509	11,5%
Centro	231	17,2%	608	2,8%
Lisboa	489	36,5%	18 234	83,4%
Alentejo	95	7,1%	184	0,8%
Algarve	82	6,1%	150	0,7%
R.A Açores	27	2,0%	108	0,5%
R.A Madeira	13	1,0%	78	0,4%

Fonte: Adaptado de INE (2019)

Ao analisar a tabela anterior verifica-se que a maioria das empresas com registo no CAE 562 encontra-se em Lisboa com 36.5% e no norte do país com 31.1%. Outro dado importante é o facto de 83.4% do pessoal ao serviço estar localizado na região de Lisboa, isto acontece porque as maiores empresas de catering estão localizadas em Lisboa.

A empresa internacional “Zankyou”, um portal online líder em organizar casamentos, onde reúne uma cuidada seleção de fornecedores necessários para a realização de um casamento. A “Zankyou” apresenta num artigo alguns dos melhores *caterings* de casamentos no nosso país.

Figura 1 Empresas de Catering

Silvia Carvalho Catering	Quinta do Roseiral - Catering	Gémeos Catering
Casa do Marques Catering	Verde aos Molhos - Catering	Iguarias do Tempo
Prenúncio de Festa - Catering	Jalmeida Catering	Papas Boas
Páteo Velho - Catering	Casa da Comida Catering	Maria Papoila - Catering
Impacto, Catering e Eventos	Palace Catering	Penha Longa Catering

Fonte: Zankyou

Estas são algumas das empresas de *catering* que a Zankyou classifica como peça fundamental num casamento, refere também que a gastronomia (e a forma como é apresentada) é geralmente o que é mais recordado pelos convidados e o que mais contribui para o sucesso ou insucesso da cerimónia.

Nesta lista é de destacar a empresa Casa do Marquês líder de mercado em Portugal, fundada a 1989, o CEO Miguel Seijo tem a seu encargo uma equipa com perto de cem funcionários, metade empregados de mesa, outros 35% de cozinha. Sediada no Prior Velho, Lisboa, a Casa do Marquês conta com uma área coberta total de cerca de 6 000 m², com a maior cozinha industrial do sector em Portugal com 1 400m² e com uma capacidade para produzir mais de 3 000 refeições por dia.

A Casa do Marquês gere espaços como o Centro Cultural de Belém CCB, Pátio Alfacinha, Coconuts, Arriba e Palácio da Cruz Vermelha. Miguel Seijo refere que anualmente a Casa do Marquês realiza uma média de 1500 eventos por ano o que representa uma receita de 12 milhões de euros (entrevista ao Dinheiro Vivo, 2019).

Algumas destas empresas são concorrência direta⁴ do Pátio Velho, essencialmente na área empresarial, uma vez que, lidam com os mesmos mercados de clientes. No mercado dos eventos cerimoniais, o Pátio Velho distingue-se pela sua localização. Num raio de 10/15 quilómetros tem disponíveis seis espaços diferentes para oferecer ao cliente. Alguns destes espaços funcionam exclusivamente com o catering Pátio Velho. Quando não existe esta exclusividade o catering do evento pode ser realizado por outra empresa de catering, escolhido pelo cliente.

⁴ Constituem todas as empresas que oferecem o mesmo produto/serviço do Pátio Velho

Capítulo **2**

Caso de estudo - Páteo Velho

Capítulo 2 – Caso de Estudo - Páteo Velho

Este capítulo irá apresentar a empresa onde decorreu o estágio, retratando um pouco da sua história, bem como uma análise à estrutura da empresa. Concluindo com a menção dos espaços parceiros do Páteo Velho e, uma abordagem ao volume de negócio da empresa.

2.1. Origem do Páteo Velho

A empresa Páteo Velho iniciou o seu percurso em 1993, com a abertura de um restaurante em Atalaia. Restaurante esse, com um enorme carácter familiar e gastronómico da típica cozinha portuguesa, onde se destacam os pratos, arroz de Pato à Páteo e Bacalhau com Nata à Páteo, que, são até aos dias de hoje, os mais apreciados pelos clientes.

Maria Albertina Pedreira Veloso foi quem iniciou o restaurante sendo, gerente e chef de cozinha, assim se mantendo até ao ano de 2005, ano este, que cimentou a transição da gerência para a sua filha Maria Amália Veloso.

Manteve os ensinamentos de bem receber, bem servir e de acolher todos os clientes, como sendo amigos e família, preservando o foco nos sabores típicos e tradicionais da gastronomia portuguesa. Maria Amália trouxe um novo conceito ao Páteo Velho sofisticando a confeção e o embelezamento, na apresentação final dos pratos.

Figura 2 Logótipo Páteo Velho



Fonte: Base dados Páteo Velho

Esta transição, em 2005, foi também o amanhecer de um novo rumo e de uma nova história, com a aposta na ramificação da empresa na área do *catering*, com destaque nos casamentos.

Como empresa o Páteo Velho começa a dar os primeiros passos numa quinta perto do seu restaurante, a Quinta da Bichinha, espaço onde se realizaram os primeiros eventos e, desde então, o crescimento tem sido gradual, consistente e contínuo.

A Quinta da Nossa Senhora do Convento da Visitação, em Vila Verde dos Francos é, até aos dias de hoje um exemplo de outra parceria, em regime de exclusividade, que ao longo destes 15 anos tem trabalhado no sector dos casamentos, batizados, festas de aniversário, empresariais, etc.

O Sr. Diogo Phillimore, antigo proprietário da Quinta de S. Miguel da Corujeira, depositou no Páteo Velho a confiança de ser o *catering* exclusivo do seu espaço de eventos, transportando esta confiança ao longo destes 15 anos e levando consigo o Páteo Velho no seu mais recente projeto, o Solar de Pancas.

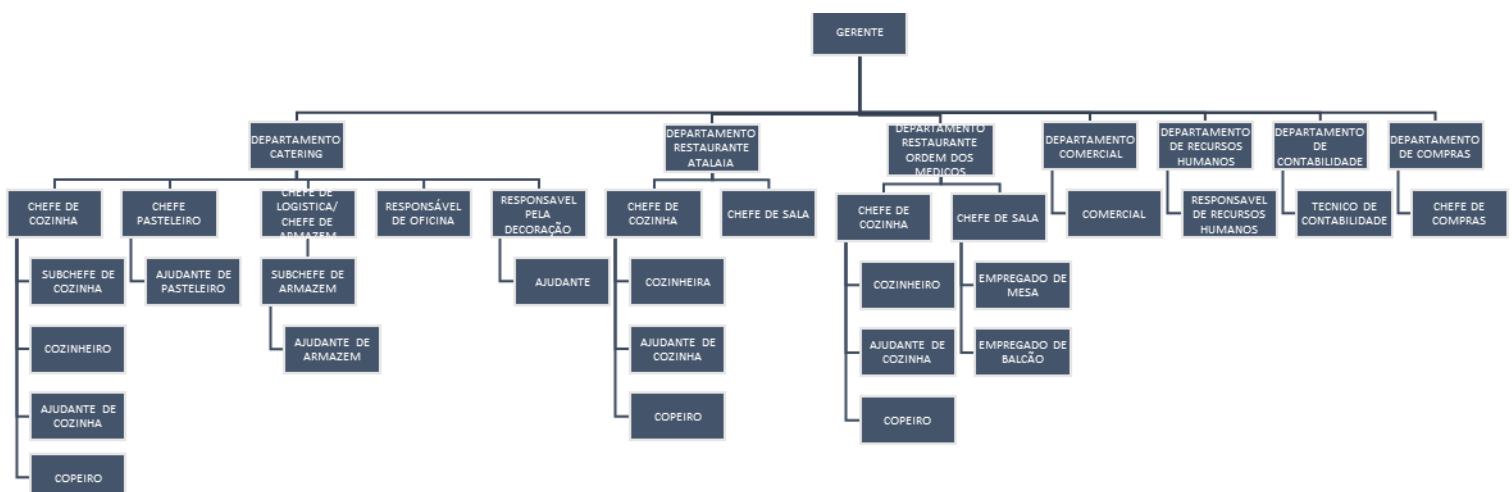
Com o crescimento e sucesso aparecem novos espaços interessados em realizar parcerias: a Quinta do Valle de Riacho, na Labrugeira, a Quinta da Lapa, em Manique do Intendente, a Quinta das Rosas em Pnuezinhos, a Quinta da Torre da Herdade das Salgadas em Ota, e a mais recente Quinta da Senhora da Oliveira em Matacães. Este crescimento leva Maria Amália Veloso, a apostar em novas infraestruturas destinadas ao *Catering*. O local escolhido fica na Merceana, perto do restaurante de Atalaia e com a aquisição de um armazém onde constrói uma cozinha e uma pastelaria industrial. Aqui nasce o departamento de logística e toda a estrutura necessária para a realização dos eventos. Surge então, a necessidade de existir um departamento de compras. Fruto de maiores dimensões, o Páteo Velho pôde criar um serviço complementar ao *catering*, sendo esta a decoração dos espaços. O departamento da decoração foi uma mais valia para a empresa, facilitando os clientes na contratação de empresas de decoração, podendo fazê-lo diretamente com o Páteo Velho.

Esta distribuição e reestruturação concede ao Páteo Velho a capacidade de realizar eventos de maiores dimensões, atraindo um novo público alvo que são empresas, como o Banco de Portugal, a Bayer Portugal, a SIVA, a Deloitte, entre outras.

2.2 Estrutura da Empresa

A empresa Páteo Velho é composta por 32 colaboradores repartidos por sete departamentos sendo eles, o departamento do Catering, o Departamento do Restaurante de Atalaia, o departamento do restaurante da Ordem dos Médicos, o departamento comercial, departamento dos recursos humanos, o departamento de contabilidade e o departamento de compras, sendo o departamento do catering com o maior número de colaboradores (16 funcionários).

Figura 3 Organograma Páteo Velho



Fonte: Própria

O departamento do *Catering*, sendo o mais complexo, divide-se em quatro sectores: Logística que é responsável pela separação, carga e descarga, transporte e montagem dos

eventos, pela correta arrumação do imobilizado⁵ no armazém, dando suporte aos dois restaurantes na gestão de recursos desta natureza. De modo a fazer face à manutenção e possíveis avarias em equipamento, foi necessário a criação de um posto de trabalho, denominado responsável de oficina, onde são realizados pequenos trabalhos de reparação e manutenção de materiais e equipamentos; a Cozinha, que é responsável pela confeção, armazenagem e transporte de todos os alimentos referentes aos eventos, cumprido todos os requisitos impostos pelo HACCP. Este sector trabalha em sintonia com a Pastelaria que é responsável por conceber e executar receitas de pastelaria. Por último, o sector da Decoração que, juntamente com os comerciais, reúnem-se com os clientes e elaboram um layout de decoração⁶ para o evento.

Como o Pátio Velho conta com dois restaurantes, que se encontram divididos por departamentos, sendo um deles o Restaurante de Atalaia, gerido por um chefe de cozinha que é responsável por um cozinheiro, um ajudante de cozinha e um copeiro. O chefe de cozinha organiza, coordena e controla todas as atividades que se desenrolam na cozinha, tendo também o papel de elaborar novas receitas. Os chefes de sala, por seu turno, detêm o papel de coordenar o serviço e garantir a satisfação dos clientes. No departamento do Restaurante da Ordem dos Médicos, a estrutura na cozinha mantém-se igual, mas conta com mais dois cozinheiros. O espaço da Ordem dos Médicos é equipado com uma cafetaria, sendo necessário um empregado de balcão para o funcionamento da mesma.

O departamento comercial é constituído por quatro comerciais, assumindo-se como um dos departamentos mais importante da empresa, devido ao objetivo de alcançar o maior número de clientes, aumentando deste modo a faturação. Sendo o foco da empresa a área dos casamentos, os comerciais têm um papel fulcral pois são eles que tornam o sonho do casamento perfeito dos noivos possível, reúnem com os noivos com o seguinte objetivo:

- Apresentam dos espaços parceiros para a realização do evento;
- Visitam o espaço do evento e organizam a disposição da sala;

⁵ Bens que a empresa necessita para manter a sua atividade em funcionamento

⁶ Trata-se de elaborar um plano com a distribuição dos elementos decorativos do evento

- Marcam a prova de comida de acordo com os pratos escolhidos pelos noivos;
- Reúnem com o departamento da decoração para desenvolver um layout de decoração;

No dia do evento o comercial responsável pelo mesmo, tem o compromisso de verificar que tudo o que foi combinado com o cliente está a ser cumprido.

Para a realização dos eventos são quase sempre necessários empregados extras e é aqui que o departamento de recursos humanos é essencial, para além da gestão dos funcionários do Pátio Velho, é responsável pela marcação de empregados extras, definindo-lhes local do evento, farda necessária e horários, e posteriormente as respetivas remunerações.

O departamento da contabilidade está encarregue de toda a faturação referente aos eventos de *catering*, trata do pagamento aos fornecedores, efetua as remunerações dos funcionários e através de software SAGE⁷ faz a gestão de salários e gestão financeira da empresa.

O departamento de compras fica responsável pelas encomendas dos dois restaurantes e do *catering*, tanto de produtos consumíveis⁸ como de não consumíveis. Tem a responsabilidade de encontrar sempre a melhor relação qualidade/preço, caso seja necessário um novo produto, reúne no mínimo três fornecedores para comparação de preços. No armazém de *catering* realiza semanalmente um controlo de stocks com o objetivo de nunca faltar mercadorias para os diversos eventos.

⁷ Grupo SAGE é líder mundial no desenvolvimento de software de gestão para pequenas e médias empresas (PME)

⁸ Produtos destinados a serem gastos (consumidos) com a sua própria utilização

2.3 Espaços

O Pátio Velho ao longo dos anos com o objetivo de crescer e de melhorar os seus serviços tem vindo a fazer parcerias com alguns espaços destinados a eventos, atualmente, são nove os espaços onde o *catering* é realizado pelo Pátio Velho, em alguns casos em exclusividade.

2.3.1 Solar de Pancas

O Solar de Pancas está inserido numa das mais antigas quintas do conselho de Alenquer fundada nos finais do Século XV pela família *Guimarães*, em 2006 a empresa Companhia das Quintas comprou a parte agrícola da quinta e em 2008 a família *Philimore* adquiriu o solar da quinta já com a ideia de vir a realizar eventos no espaço.

Trata-se de um edifício histórico classificado pelo turismo de Portugal como de revelante interesse arquitetónico. No Solar existem várias salas que podem ser utilizadas na realização dos eventos e ainda conta com uma pequena capela inserida dentro do edifício principal.

O espaço tem uma capacidade até perto das 300 pessoas, o *catering* é exclusivo do Pátio Velho e é um dos espaços onde em média ocorrem mais eventos por ano.

Figura 4 Quinta de Pancas



Fonte: Fotos do Pátio Velho

2.3.2 Quinta Valle de Riacho

A Quinta de Valle de Riacho é caracterizada pela sua imponente construção erguida num planalto. O projeto de construção da propriedade foi da autoria do arquiteto italiano António Canevari, conhecido pela emblemática fachada do chafariz do Palácio da Mitra.

A Quinta está classificada por relevante valor arquitetónico pela Direção Geral de Turismo e constitui hoje um património de grande referência e potencial turístico no concelho de Alenquer.

Devido aos inúmeros espaços de grande qualidade arquitetónica, são variadíssimos os eventos possíveis de realizar nesta quinta, festas medievais, casamentos, concertos e eventos para empresas.

Figura 5 Quinta de Valle de Riacho e salão principal



Fonte: Fotos do Páteo Velho

2.3.3 Quinta do Convento da Nossa Senhora da Visitação

Na Serra de Montejunto, concelho de Vila Verde dos Francos, encontra-se uma das joias mais preciosas da região.

Em meados do século XV foi construído o Convento da Nossa Senhora da Visitação, era na igreja do mesmo que se encontrava sepultada D. Catarina de Ataíde, a eterna namorada de Luís de Camões e mulher de D. Pedro de Noronha. Em 1834, com a extinção dos conventos em Portugal, a Quinta é adquirida em hasta pública por Sebastião José de Carvalho, Visconde de Chanceleros que manda contruir uma magnífica vivenda bem como uma adega feita em pedra para dar apoio à zona vinhateira.

Atualmente conta com 16 hectares de vinha, e daí produz excelentes e premiados vinhos, tanto tintos como brancos. Em 2013, todos os vinhos estiveram no top 10 dos vinhos medalhados.

Devido a dimensão da quinta esta oferece diversos espaços, interiores e exteriores, que se adaptam a cada evento, incluindo a Sala Flor de Liz, com Jardim de Inverno que tem capacidade para 300 pessoas. Possui ainda uma capela onde é possível realizar cerimónias religiosas, turismo de habitação, com 11 quartos, campo de ténis, adega e spa.

Figura 6 Quinta da Nossa Senhora da Visitação



Figura 7 Sala Flor de Liz



Fonte: Fotos Páteo Velho

2.3.4 Quinta Senhora da Oliveira

A Quinta Senhora da Oliveira é uma propriedade situada em Matacães, concelho de Torres Vedras. Um espaço com perto de 25 hectares, com edifícios datados do século XVIII foi a base para os atuais proprietários darem início a um projeto vitivinícola para a produção e comercialização de vinho de marca própria.

O projeto iniciou-se pela replantação de 14 hectares de vinha com diferentes variedades de castas, tanto brancas como tintas. Seguida da reabilitação de uma antiga adega numa sala para a realização de eventos, reabilitação esta que foi acompanhada e aconselhada por Maria Amália gerente do Páteo Velho, o sucesso do espaço deve-se ao elegante espelho de água e a fascinante vista sobre a vinha em redor da quinta.

Figura 8 Quinta Senhora da Oliveira e salão principal



Fonte: Fotos do Páteo Velho

2.3.5 Quinta das Rosas

Antiga propriedade do Visconde de Chancelheiros⁹, a Quinta das Rosas situada em Penuzinhos, conselho de Alenquer, considerada uma das quintas mais antigas do conselho é também parceira do Páteo Velho.

Este espaço tem uma capacidade até 250 convidados, o salão principal é conhecido pela união perfeita entre as paredes em pedra e o telhado em madeira que cria um ambiente acolhedor e intimista. A piscina exterior proporciona um espaço perfeito para a realização dos cocktails do evento. A Quinta das Rosas conta também com uma capelinha que pode ser utilizada caso o cliente o pretenda.

Figura 9 Quinta das Rosas



Quinta das Rosas



Fonte: Fotos do Páteo Velho

⁹ Título de nobreza concedido pelo Rei D. Luís I de Portugal ao Senhor Sebastião José de Carvalho pelo seu contributo na viticultura em Portugal

2.3.6 Quinta da Lapa

Uma quinta com mais de 300 anos de história, com registo desde 1706 pela aquisição de D. Lourenço de Almeida, que foi governador dos estados de Pernambuco e Minas Gerais, era um homem da nobreza com uma enorme visão empreendedora. Mais tarde a quinta foi adquirida por José Guilherme da Costa que é desde então o atual proprietário.

Este espaço fica situado em Manique do Intendente, concelho de Azambuja, atualmente e após diversas reformulações podemos contar com um pequeno hotel de charme onde a elegância e tranquilidade são as palavras chaves. Dispõe de 11 elegantes e confortáveis suites, no edifício principal encontramos diversas salas amplas e que permitem a ligação entre elas, toda a envolvimento do espaço torna-o o único.

Figura 10 Quinta da Lapa



Fonte: Fotos do Pátio Velho



2.3.7 Pátio Velho Ordem dos Médicos

Em 2013 o Pátio Velho inaugura o restaurante no palácio da Ordem dos Médicos em Lisboa, para além do restaurante e da cafetaria, este espaço conta com um salão para eventos equipado com uma cozinha industrial.

O amplo e envolvente jardim da Ordem dos Médicos tem vindo a ser palco para a realização da cerimónia civil de inúmeros casamentos.

Sendo um espaço muito bem localizado e de grande capacidade (250 convidados) no centro de Lisboa, este tem sido escolha preferencial das empresas para realizarem as suas conferências ou reuniões.

Figura 11 Edifício Ordem dos Médicos e Salão principal



Fonte: Fotos do Pátio Velho

2.3.8 Quinta da Torre

A quinta da Torre fica localizada na freguesia de Ota, uma zona muito rural localizada a 30 minutos de Lisboa, um espaço moderno e elegante que conta com diversos salões tanto para a realização de eventos de 250 pessoas como para eventos mais intimistas.

Para além dos espaços para eventos, a Quinta da Torre dispõe de 13 quartos para alojamento dos convidados.

Figura 12 Quinta da Torre.



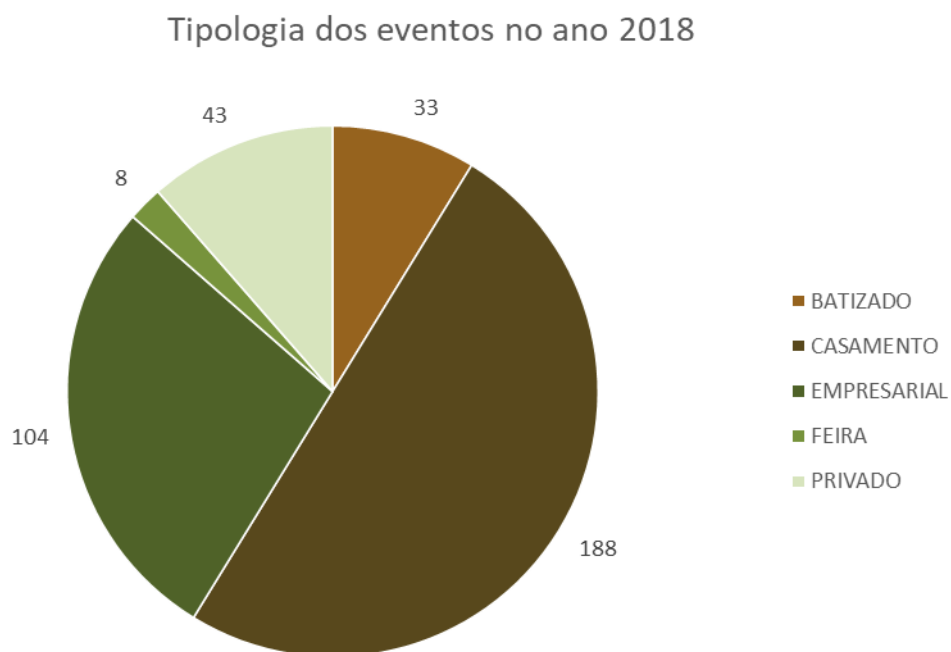
Fonte: Fotos do Pátio Velho

2.4 Volume de Negócio do *Catering* do Páteo Velho

A análise do volume de negócio do *Catering* do Páteo Velho vai ter como base o Guideline¹⁰ do ano 2018, esta análise irá ter quatro fatores, o mês em que ocorre o evento, o número de convidados, a tipologia de evento (privado, empresarial, batizado, feira e casamento) e onde foi realizado o evento.

O ano de 2018 foi um ano de excelência para a empresa, contou com a realização de 376 eventos no decorrer do ano, 188 casamentos, 104 eventos empresariais, 43 festas privadas, 33 batizados e 8 dias de feiras, o Páteo Velho em 2018 serviu perto de 52 mil convidados

Gráfico 1 Tipologia dos eventos no ano 2018



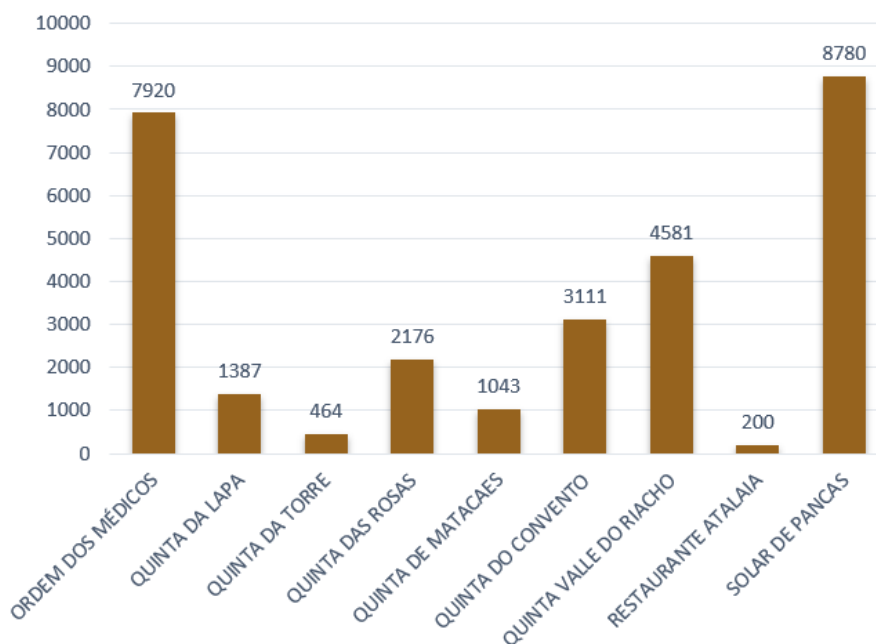
Fonte: Base de dados Páteo Velho

Os eventos analisados decorrem nos espaços anteriormente apresentados e parceiros do Páteo Velho, em espaços privados dos clientes ou espaços alugados pelo cliente. No caso

¹⁰ Calendário dos eventos, com o nome do evento, local, número de convidados e respetivo responsável

das feiras ocorreram duas, uma no espaço do Edifício da Romeira de Alenquer e outra no espaço da Fil – Feira Internacional de Lisboa, que totalizou 8 dias de feiras.

Gráfico 2 Total de convidados por local do evento

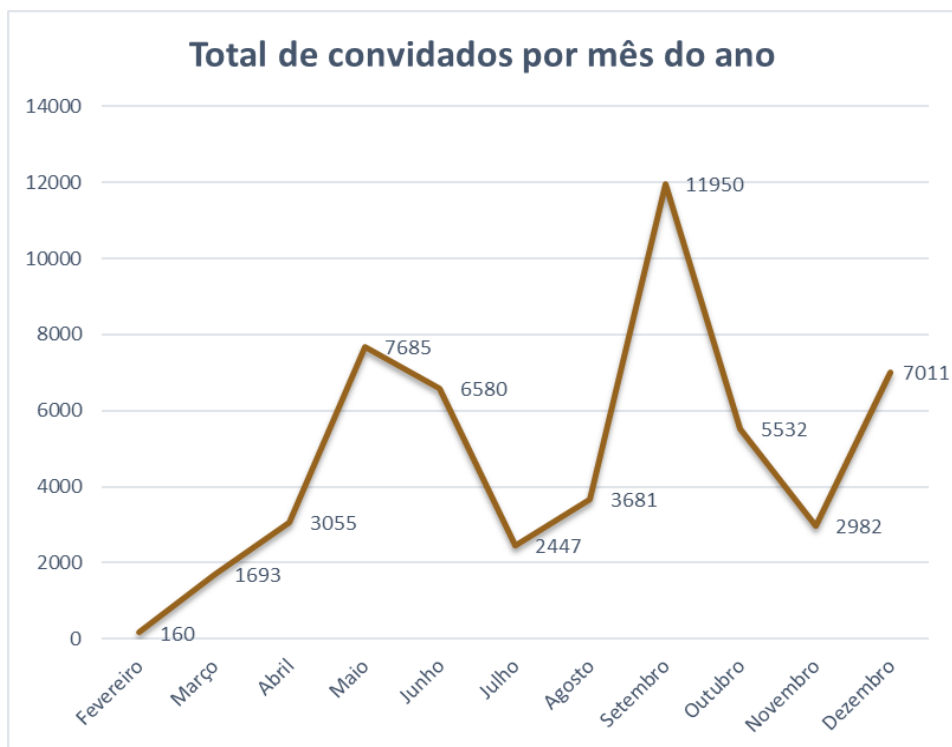


Fonte: Base de dados Páteo Velho

No gráfico de barras apresentado estão apenas presentes os espaços parceiros do Páteo Velho. De realçar o espaço Solar de Pancas que apresenta perto de 9 mil convidados no período de um ano, o que se deve também ao facto de o Páteo Velho ser a única empresa de *catering* a prestar serviços neste espaço, a Ordem dos Médicos estando localizada em Lisboa também conta com um número elevado de convidados, este espaço tem a vantagem de receber grupos grandes que podem ser instalados no Salão, ou então no espaço do restaurante que tem capacidade para grupos com 30/40 convidados, a média de convidados no espaço da Ordem dos Médicos é de 77 convidados por evento, enquanto a média de convidados no Solar de Pancas é de 151 convidados por evento.

O valor mais baixo encontra-se no restaurante de Atalaia porque trata-se de um espaço com capacidade de perto de 60 pessoas e quando alugado para eventos é necessário reservar a exclusividade para o mesmo, deixando assim de servir clientes do restaurante.

Gráfico 3 Total de convidados por mês do ano



Fonte: Base de dados Páteo Velho

Este gráfico de linhas exprime as alturas do ano em que o Páteo Velho tem mais serviços. Podemos verificar que os meses de maio e junho são os meses em que começa a época dos casamentos, pelo facto das temperaturas nesta altura serem mais amenas e de haver mais disponibilidade por parte dos espaços. Já os meses de julho e agosto devido ao facto de ser a altura em que muitas pessoas tiram férias, não são meses escolhidos para a realização de eventos. Por outro lado, o mês de setembro é o mês mais escolhido para casar, com um total de quase 12 mil convidados e perto de 60 casamentos.

O mês de dezembro é o mês dos eventos empresariais, no total de 48 eventos, 85% foram eventos empresariais, nesta altura do ano muitas empresas realizam jantares de Natal ou festas de fim do ano. Neste tipo de eventos os clientes optam muitas vezes pelo espaço da Ordem dos Médicos, por estar melhor localizado, 31% dos eventos foram realizados neste espaço.

Capítulo **3**

Estágio como responsável de compras e assistente de contabilidade

Capítulo 3 – Estágio como responsável de compras e assistente de contabilidade

Neste capítulo iremos abordar as tarefas realizadas no decorrer do estágio. Inicialmente será feita uma abordagem à distribuição das funções no espaço do tempo dos 9 meses e de seguida serão apresentadas as tarefas desenvolvidas.

3.1. Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio

O estágio curricular, enquadrado no mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria, teve início a 10 de setembro de 2017 com a duração de 9 meses. A escolha pelo estágio na empresa Páteo Velho deveu-se ao desafio proposto pela gerente Maria Amália. A empresa estava a atingir uma grande dimensão e o controlo de custos que estava a ser feito era pouco ou nenhum, neste sentido, foi-me proposto pela gerência conseguir arranjar uma solução para este problema.

Foi realizado em dois departamentos, os primeiros cinco meses foram passados no departamento das compras e os seguintes quatro meses no departamento da contabilidade, uma área que durante a licenciatura e o mestrado sempre me despertou interesse.

Tabela 4 Planificação do Estágio

Mês	2017				2018				
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Departamento									
Departamento de Compras									
Departamento de Contabilidade									

Fonte: Própria

3.1.1 Departamento de Compras

Inicialmente, comecei como assistente de chefe de compras, sendo mais tarde promovido para o mesmo. O local de trabalho era no armazém de logística e produção alimentar da empresa, o escritório onde foi realizado o estágio era dividido com o Chefe de Logística e pelo responsável de compras, horário de trabalho das 9:00 às 18:00 e folgas ao sábado e domingo.

O departamento de Compras no Páteo Velho tem um papel muito importante. Recebe as encomendas dos três chefes de cozinha e do chefe de logística, é responsável por fazer as respetivas encomendas aos fornecedores ou, caso necessário, procurar novos fornecedores sendo também responsável por receber e armazenar as encomendas destinadas à cozinha do *Catering*.

Os chefes dos dois restaurantes e a chefe da cozinha de *catering*, realizam as encomendas através de email ou via telefone, tentando sempre cumprir um prazo de 2/3 dias até necessitarem dos produtos.

Como assistente de chefe de compras pude aprender os procedimentos e as formas de trabalho deste departamento. Durante as primeiras semanas, as minhas responsabilidades eram poucas: comecei por observar como eram realizadas e rececionadas as encomenda;, ajudei a registar algumas encomendas com os fornecedores; controlei os stocks do economato destinado ao *catering* e elaborei novas folhas de encomenda.

Nesta primeira fase do estágio, um dos objetivos que me foi proposto pela gerência foi o controlo da faturação dos fornecedores. Em alguns casos existiam acordos com fixação de preços através da aplicação de descontos, ou no caso dos fornecedores de bebidas, trabalhava-se por bonificações consoante a quantidade comprada. Estes acordos não estavam a ser controlados, foi preciso consultar as faturas desde o início dos mesmos e verificar a diferença entre o acordado e o praticado.

Para o controlo da faturação elaborei uma folha de Excel com os fornecedores com quem o Páteo Velho mais trabalhava, identificando os produtos mais consumidos em termos de quantidade e respetivos preço por fatura. Este exercício permitiu observar a quantidade

comprada de alguns produtos para que se consiga com antecedência negociar com os fornecedores maiores quantidades. A título de exemplo vamos apresentar a seguinte situação:

Tabela 5 Exemplo análise de matéria prima

	Preço	Total/kg
Lombos 300/400	13,00 €	1757,60kg

Fonte: Própria

Os lombos de bacalhau são um produto muito utilizado na área do *catering*, com esta tabela dos preços médios a gerência consegui negociar logo no início do ano seguinte que ia ter um consumo de perto de duas toneladas da referência lombos 300/400 e qual o melhor preço fixo que o fornecedor conseguia praticar para o ano todo.

No armazém, destinado ao *catering*, existem três áreas distintas, onde fui responsável pelo controlo de stocks: a secção das bebidas, contando com aproximadamente quarenta referências de bebidas (alcoólicas e não alcoólicas); a secção dos consumíveis, que inclui tudo o que era necessário para os eventos (rolos de cozinha, detergentes, desinfetantes, aventais e toucas descartáveis), no seu total são perto de trinta referências. Por última a secção do economato da cozinha do *catering*. No início de cada semana, como assistente, apenas verificava os stocks e anotava as referências em falta para reportar ao chefe de compras.

Todas as semanas, entre segunda e terça-feira, era necessário ir a um *Cash & Carry*. O chefe de compras recebia as encomendas dos chefes. Os produtos que não eram possíveis de encomendar, tinham de ser comprados em loja, tarefa muito cansativa ocupando muitas vezes um dia de trabalho.

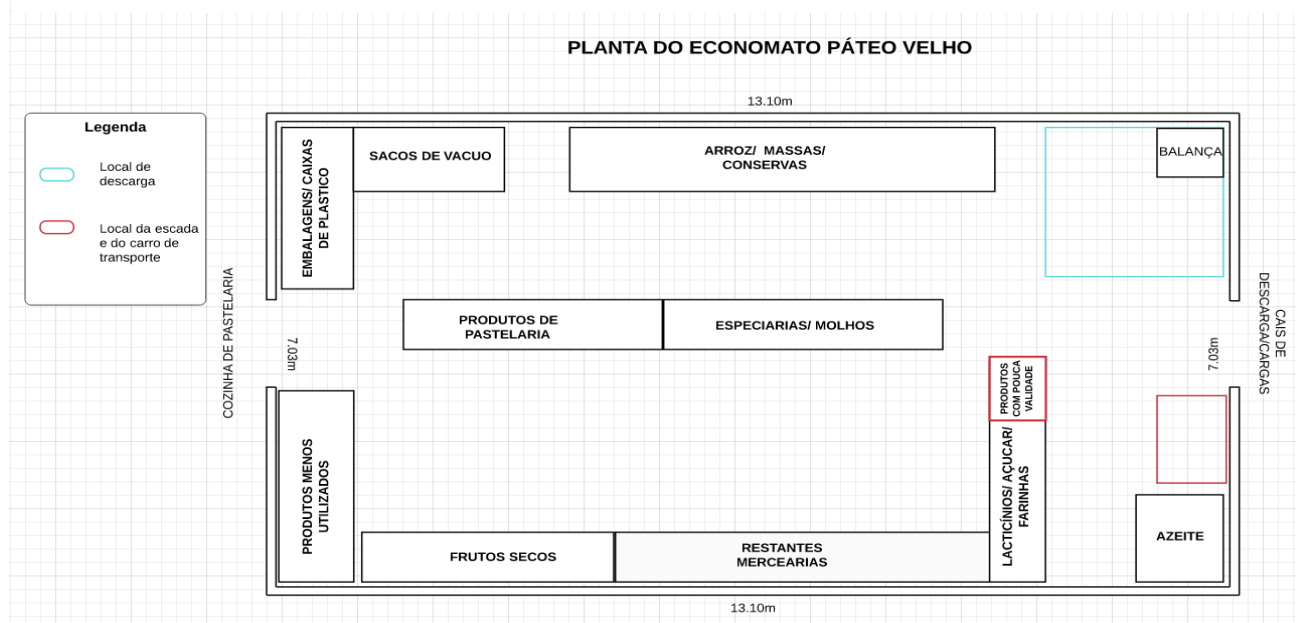
Mais tarde, quando surgiu a oportunidade de assumir o cargo de chefe de compras, passei a lidar diretamente com os chefes de cozinha e com os fornecedores. Numa fase inicial não foi fácil, o Páteo Velho lida com muitos fornecedores e não existia uma lista de contactos e de produtos de cada fornecedor.

Durante este estágio, tive a oportunidade de acompanhar a ampliação das condições de armazenagem e de confeção de alimentos no armazém do *catering*. Para armazenagem houve a necessidade de construção de uma arca de congelação, uma arca de refrigeração e

um economato. Para melhorias na confeção de alimentos foi também contruída uma cozinha preparada para pastelaria. Para esta ampliação foi necessário o pedido de diversos orçamentos aos fornecedores, onde estive sempre envolvido.

Com a construção do economato foi-me possível por em prática alguns conteúdos lecionados, na licenciatura e no mestrado, principalmente no esquema organizacional dos produtos no economato.

Figura 13 Planta Economato Páteo Velho



Fonte: Própria, elaborado com Lucidchart

Nesta planta, elaborada por mim, é possível visualizar a separação dos produtos por categorias. Procurei ter em atenção que os produtos mais utilizados estivessem mais acessíveis aos funcionários. Ambas as portas do economato estavam preparadas para a passagem de uma palete europeia (1200mm x 800mm), para que fosse mais fácil a descarga ou carga de mercadorias. No chão foi delimitado um espaço para esse efeito. De modo a evitar erros por parte dos fornecedores das encomendas que sejam ao peso, pedi que fosse adquirida uma balança para a pesagem das mesmas.

Quando iniciei o estágio reparei que a armazenagem dos produtos, no antigo economato, não respeitava nenhuma regra. Com a construção do novo economato foi implementado o método FIFO “First in First out” (Primeiro a entrar é o primeiro a sair) com este método os primeiros produtos a serem armazenados são os primeiros a serem retirados.

Desta forma, no final de um período de tempo, os produtos que se encontrem no economato em inventário são os produtos recentemente armazenados. (Murray, 2011)

Com o método FIFO foi possível evitar que alguns produtos chegassem ao fim de validade, evitando muitos desperdícios. Outro método que se criou, para evitar desperdícios, foi a criação de um espaço, numa das prateleiras do economato para se colocar produtos com a validade a acabar e produtos já abertos, que eram necessário serem gastos, assim qualquer funcionário ao chegar ao economato sabia que tinha de gastar primeiro os produtos nessa prateleira.

Para a disposição dos produtos nos quatro níveis de prateleiras foi preciso ter em atenção o tipo de produto e o seu peso, seguindo algumas regras de boas práticas:

Figura 14 Regras de Boas Práticas Armazenagem

Altura	Peso e tipo de mercadoria
< 600 mm	Zona muito boa para materiais de reserva e mercadorias raramente utilizadas.
600 - 800 mm	Ideal para objectos muito pesados. De fácil acesso aos trabalhadores.
800 - 1100 mm	Zona IDEAL de armazenamento em termos de movimentação manual de mercadorias.
1100 - 1400 mm	Zona muito boa em termos de visibilidade para o manuseamento de cargas. A partir desta altura não devem ser armazenadas mercadorias muito pesadas!
1400 - 1700 mm	Nesta faixa, o acesso e visao ficam limitados para alguns trabalhadores.
1700 - 2200 mm	Nesta faixa, o acesso e visão ficam limitados à maiorias dos trabalhadores. A partir deste patamar não deverão ser armazenadas mercadorias pesadas e que careçam de manipulação directa por parte dos trabalhadores.
> 2200 mm	Zona inalcançavel fisicamente a todos os trabalhadores. Há necessidade de utilização de escadas ou meios mecânicos. Nesta faixa devem ser armazenadas mercadorias leves.

Nota: Considera-se mercadoria pesada aquela cujo peso é superior a 10kg.

Fonte: Regras Gerais de Boas Práticas - Maiadigital

Seguindo estas regras de boas práticas de armazenagem, deixámos as primeiras prateleiras dedicadas aos produtos menos utilizados de cada categoria e a última prateleira para caixas de maior volume, mas de menor peso (exemplo: caixas de tostas/ caixas de batatas fritas de pacote) e foi adquirido um pequeno escadote de três degraus para facilitar nas armazenagens.

Como chefe de compras, um dos objetivos pessoais que tive desde início era o de evitar as deslocações ao Cash & Carry, neste caso o Recheio de Torres Vedras, pois tratava-se de uma tarefa que demorava, em alguns casos, um dia de trabalho e envolvia muito esforço físico. Marquei uma reunião com o gerente de loja e conseguimos predefinir uma data de entrega todas as semanas no armazém de *catering* do Páteo Velho.

As encomendas eram realizadas à segunda-feira por uma plataforma online. Inicialmente foi um processo difícil porque obrigava a que os chefes de cozinha fizessem as suas listas de necessidades mais cedo, o que ao início não acontecia. Foi também necessário elaborar um documento Excel, com os produtos adquiridos na loja e respetivas referências, de forma a evitar erros de encomenda.

Na entrega da mercadoria, que normalmente acontecia às terças-feiras, foi também preciso implementar alguns métodos de trabalho, que antes não eram realizados:

- Confirmar o estado das embalagens da mercadoria;
- Em caso de mercadorias refrigeradas ou congeladas, confirmar a temperatura dos produtos;
- Produtos comprados ao peso era confirmado esse peso na balança;
- Comparar a nota de encomenda e respetivas quantidades com a fatura do ato da entrega;
- Assinar e carimbar fatura triplicada caso esteja tudo dentro dos conformes;
- Armazenar corretamente os produtos, dando prioridades aos frescos e congelados.

Ao utilizar a plataforma online de encomendas alguns preços não se apresentavam corretos, através da fatura era preciso comparar os preços com a plataforma e confirmar se não existia nenhum dos produtos adquiridos em folheto (com desconto).

Para além das tarefas já referidas anteriormente, o chefe de compras tem outras obrigações na empresa, das quais:

- **Gestão de Frota e a sua manutenção;**

O Páteo Velho tem uma frota que conta com quatorze veículos; três veículos ligeiros de mercadorias, equipados com caixa isotérmica e motor de refrigeração; dois veículos

pesados de mercadorias e as restantes dez viaturas são ligeiras de mercadorias. Para ajudar nesta gestão a empresa utiliza como parceiros a INOSAT¹¹.

Com este software é possível localizar as viaturas, em tempo real a partir de qualquer computador ou de uma aplicação móvel. Permite também visualizar o estilo de condução dos funcionários, o consumo de combustível dos veículos, é possível imobilizar uma viatura e contém um separador onde é possível introduzir todos os custos de manutenção inerentes ao automóvel.

Como gestor da frota, estava responsável pelas seguintes tarefas:

- Controlar as datas de inspeções e de revisões dos veículos;
- Monitorizar o estilo de condução dos funcionários;
- Gerir os cartões para utilização dos veículos;
- Caso de avarias, agendava o arranjo com os mecânicos;
- Apresentar à gerência relatórios de custos associados a cada veículo, em cada trimestre;

- **Guias de transporte para a área do *catering*;**

Assumindo o papel de gestor da frota também ficou ao meu cargo o processamento das guias de transporte para a circulação de bens¹².

Sempre que era necessário o transporte de bens para fora da empresa, era feito um pedido para efetuar a guia do respetivo transporte, e eu processava essa guia pelo sistema Gestwin. Para a elaboração desta guia era necessário uma discriminação dos bens que iam

¹¹ Software de gestão e localização de frotas automóveis através de GPS

¹² Decreto-Lei nº 147/2003 Diário da República- “Consideram-se **«bens em circulação»** todos os que se encontrem fora dos locais de produção, fabrico, transformação, exposição, dos estabelecimentos de venda por grosso e a retalho ou de armazém de retém, por motivo de transmissão onerosa, incluindo a troca, de transmissão gratuita, de devolução, de afectação a uso próprio, de entrega à experiência ou para fins de demonstração, ou de incorporação em prestações de serviços, de remessa à consignação ou de simples transferência.”

ser transportados e respetivas quantidades, como também a morada completa do destinatário.

- **Manutenções e consertos dos equipamentos;**

Com uma média anual de seis casamentos por fim de semana, o Pátio Velho precisa de ter uma grande variedade de equipamentos disponíveis para a realização dos eventos. Quando cheguei ao Pátio Velho, existia uma lista de equipamentos muito incompleta e pouco detalhada. Assim que assumi a responsabilidade da manutenção dos equipamentos, tentei desde logo identificá-los corretamente. Para isso elaborei uma ficha de identificação para cada equipamento (anexo 1), nesta ficha era apontada a marca e modelo do equipamento, a sua potência elétrica e as suas dimensões. Outro pormenor desta ficha de equipamentos era registar o fornecedor, caso o equipamento tivesse uma avaria era mais fácil saber onde arranjar.

As avarias quando identificadas, têm de ser descritas num formulário de manutenção de equipamentos, (anexo 2) neste formulário eram registados o problema e o nível de necessidade do equipamento (muita urgência ou pouco utilizado) e também era registado o local onde o equipamento ia ser arranjado e os custos de arranjo. Depois de concluída a avaria, o formulário era arquivado com a respetiva fatura.

3.1.2 Departamento de Contabilidade

O estágio no departamento de contabilidade teve início, no mês de fevereiro de 2018, surgindo com a saída de uma funcionária deste departamento. A contabilidade foi sempre uma área que, durante o meu percurso académico, me despertou muito interesse e, quando surgiu a oportunidade, solicitei à gerência para ocupar essa função. O horário de trabalho era das 9:00 às 18:00 e folgas ao sábado e domingo. O local de trabalho era nos escritórios em Atalaia, junto do restaurante do Pátio Velho.

Nos primeiros dias, foi necessário recorrer aos conteúdos lecionados durante a licenciatura e durante o mestrado com o objetivo de recordar alguns temas, como por exemplo:

- Estrutura do Plano de Contas do SNC¹³
- Diferença entre custos e despesas.
- Definir e classificar custos
- Analisar demonstrações de resultados por funções
- Analisar os custos e sua relação com o volume e com os resultados

Estes foram alguns dos tópicos que necessitei de recordar. No início do estágio comecei pela organização de documentos, uma das tarefas mais básicas da contabilidade, uma vez que quanto maior for a organização dos documentos mais fácil se torna encontrá-los. Estes documentos eram separados por meses e por tipo de documento: despesas diversas, caixa, bancos, recibos ou faturas de compras.

A classificação de faturas é feita com base nas normas do SNC e respeitando o método digráfico, ou seja, em que o débito é igual ao crédito. Para a classificação de cada documento é necessário utilizar o plano de contas SNC adequado à empresa, para o efeito utiliza-se o sistema informático de contabilidade “SAGE” que vai permitir consultar as contas e realizar os lançamentos.

A contabilidade no Pátio Velho para facilitar nos lançamentos e melhor se organizar está separada por vários Diários:¹⁴

- Diário de Vendas
- Diário de Recebimentos
- Diário de Caixa
- Diário de Diversos
- Diário de Bancos
- Diário de Compras

¹³ Sistema de Normalização Contabilística

¹⁴ Diário contabilístico é um conceito que está associado a necessidade de um correto arquivo dos documentos contabilísticos.

Comecei por classificar as faturas de vendas referentes ao *Catering*, que resumidamente, como se trata de uma prestação de serviços, divide-se pelas contas:

72111	Serviços Prestados Iva 13%
72112	Serviços Prestados Iva 23%

Neste caso é preciso classificar a crédito as contas 72111/72112 e a débito o respetivo cliente (2111).

Depois de classificada a fatura era preciso inseri-la no sistema informático, que no caso do Páteo Velho é o software SAGE. Mais tarde passei a classificar faturas de fornecedores, dividindo-se pelas seguintes contas:

62221	Publicidade e propaganda – Com IVA ded – Tax Normal
622311	Vigilância e Segurança – Tax Normal
622631	Conservação e reparação – Outros Bens – Tax Normal
62431	Água – Com IVA ded – Tax Reduzida
62411	Eletricidade – Com IVA ded – Tax Normal
62622	Comunicação – Tax Normal

Estas eram algumas das contas que mais utilizava. Neste caso, são contas de Fornecimentos e serviços externos, onde o movimento seria debitar numa das contas de código 62 e creditar na conta do respetivo fornecedor 278. Caso houvesse um fornecedor novo seria preciso abrir conta para esse mesmo fornecedor.

Outra tarefa por mim elaborada, foi a gestão de pagamentos aos fornecedores com o software SAGE. Todas as faturas de matérias-primas eram inseridas no software com o respetivo número de fatura e data de emissão. No software era introduzido o prazo de pagamento a cada fornecedor, já negociado pelo departamento de compras.

Conferência de saldos clientes e fornecedores

O controlo interno dos saldos dos clientes e fornecedores foi outra tarefa efetuada semanalmente por mim. Esta conferência tem como objetivo a prevenção e deteção de erros ao realizar os lançamentos contabilísticos.

Esta prática da conferência dos saldos visa verificar se as faturas de clientes e fornecedores foram pagas, e se ambas as contas apresentam saldos idênticos, para isso é preciso analisar os extratos¹⁵ de contas de clientes e fornecedores nas respetivas contas.

Reconciliação Bancária

A Reconciliação bancária é um procedimento que consiste em cruzar os movimentos lançados na contabilidade com os extratos bancários, é realizado mensalmente e é um controlo de elevada importância pois permite identificar possíveis pagamentos/recebimentos em falta ou realizados de forma incorreta. Esta conciliação normalmente era feita em parceria com a contabilista responsável e por mim, por ser uma tarefa que exige muita concentração. O Páteo Velho trabalha com quatro bancos diferentes, dificultando a reconciliação.

¹⁵ É um relatório que contém informações sobre a movimentação e o saldo das respetivas contas.

Capítulo 4

Revisão da Literatura – Gestão de compras e gestão de *stocks*

Capítulo 4 - Revisão da Literatura – Gestão de compras e gestão de *stocks*

Este capítulo está destinado à realização de uma síntese e interpretação dos estudos e artigos sobre a gestão de compras, o processo de compra e a gestão de Stocks. A gestão de Stocks será o tema abordado no capítulo 5 como desafio – Implementação de gestão de stocks no Páteo Velho e, por isso é importante apresentar os conceitos que vão ser utilizados nesse desafio.

4.1. Gestão de Compras

“Durante os últimos anos o papel das compras, quer no setor privado quer no público, tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante” (Carvalho, 2004, p.163).

A gestão de compras tem um peso muito importante na estrutura de uma empresa, principalmente na área da restauração e hotelaria, onde existem muitos fornecedores de matérias primas e a diferenciação faz-se pela qualidade e preço dos produtos. O autor José Carvalho (2002) define a gestão de compras como:

“O processo estratégico (porque acrescenta valor, permite diferenciação, cria vantagem competitiva, aumenta a produtividade e rentabiliza a organização) de planeamento, implementação e controlo de fluxos de materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico.”

(Carvalho 2002, p.31)

Segundo Bernaténé (s.d), a compra consiste na necessidade em abastecer a empresa e em pôr à sua disposição nas melhores condições técnicas e económicas, os produtos essenciais para a atividade da mesma, nas diversas áreas:

- Fabricação (matérias-primas, material, instalações, fornecimentos industriais, etc.)
- Comercial (produtos acabados, publicidade, meios de transporte, etc.);
- Administrativo (fornecimentos, material, etc.)

(Bernaténé,s.d.,p.11)

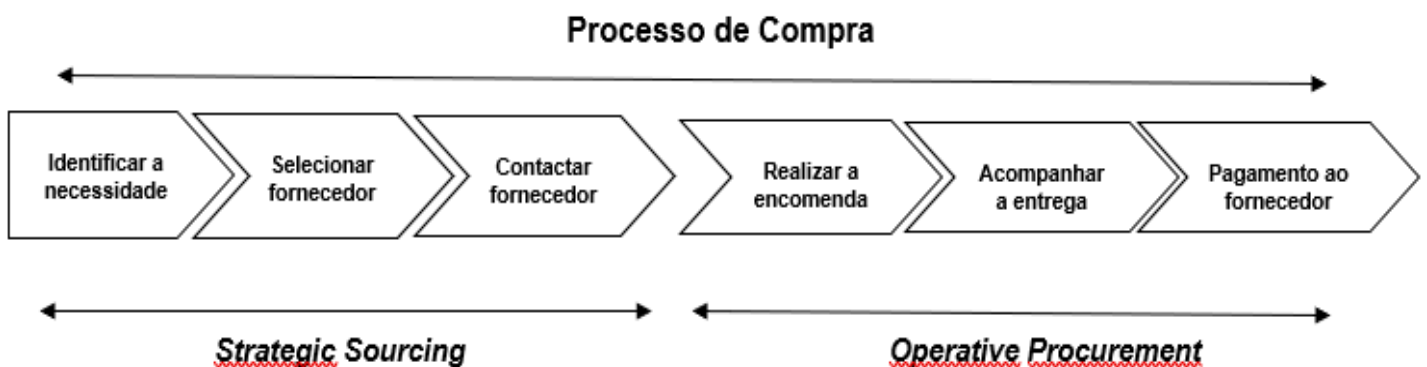
As compras são a base económica de qualquer empresa. A aquisição de produtos não deve ser feita de forma deficiente, as empresas para permanecerem no mercado económico devem desenvolver uma estratégia de compras clara.

“Industrial firms spend more than half of their turnover on supplies, which is why the purchasing function has become a central success factor for modern firms.”¹⁶

Schiele (2019)

Schiele (2019) refere no seu artigo que 55-60% do valor das receitas de uma organização é usada na compra de bens e serviços externos e divide o processo das compras em duas fases diferentes, a primeira fase passa pelo *Strategic Sourcing* que tem como principal foco a avaliação da complexidade envolvida na aquisição de certo produto ou serviço, a segunda fase trata-se da *Operative Procurement* que passa pelo controlo da transação entre o fornecedor e a organização que está a adquirir o produto ou serviço.

Figura 15 Strategic Sourcing e Operative Procurement



Fonte: Adaptado de *Operations, Logistics and Supply Chain Management*, Zijm, W. H. M., Klumpp, M., Heragu, S., & Regattieri, A. 2019

¹⁶ As empresas industriais gastam mais de metade do seu volume de negócios em fornecimentos, razão pela qual a função de compra se tornou um fator de sucesso central para as empresas modernas- tradução livre

Strategic Sourcing engloba o planeamento do fornecimento, ou seja, a seleção e negociação com os potenciais fornecedores e a elaboração de um contrato com o fornecedor escolhido.

Operative Procurement começa pela solicitação de encomenda dos produtos ou serviços, por garantir que o fornecimento ocorre como negociado e no período de tempo estabelecido e, por fim, autorizar o pagamento da encomenda.

Lysons (1990), defende que o processo de compra se divide em duas sub-fases avaliação da compra e a sub-fase da encomenda.

A Sub-fase da avaliação da compra é composta pelas seguintes fases (adaptado de Lysons,1990):

- **Análise e identificação das necessidades:** Neste processo, é fundamental conhecer quais os produtos em falta, o prazo para a compra e as quantidades necessárias. Para isso, é preciso saber o stock existente e realizar uma previsão de stock necessário para um determinado período de tempo.
- **Definição das necessidades:** Recolhidas as necessidades, é preciso analisar as características técnicas essenciais e os recursos económicos para a aquisição das mesmas.
- **Análise dos Fornecedores:** Este processo passa por recolher o máximo de fornecedores com a capacidade de satisfazer as necessidades de compra. Caso não exista uma base de dados com os produtos dos respetivos fornecedores, o comprador terá de contruir essa base de dados.
- **Solicitação das propostas:** Definir os critérios de avaliação como também um prazo máximo para que sejam entregues as propostas dos fornecedores
- **Avaliação das propostas:** Depois de rececionadas as propostas deve-se elaborar um quadro comparativo, onde se indica as características de cada propostas e respetivas vantagens, com vista a facilitar a avaliação do fornecedor.

A segunda sub-fase, a encomenda, divide-se em três fases (adaptado de Lysons,1990):

- **Adjudicação, expedição e recepção da encomenda:** Depois de escolhido o fornecedor que corresponde melhor às necessidades da empresa, começa a fase da formalização da encomenda, normalmente realizada por papel ou por e-mail para que exista uma prova física. A expedição da encomenda deve ser sempre acompanhada pelo comprador com o intuito de identificar eventuais problemas e evitar possíveis atrasos. Recepcionada a encomenda no destino, confirma-se se o material foi entregue em conformidade com os requisitos de encomenda.
- **Ordem de pagamento:** Existindo conformidade na fase anterior o departamento financeiro tem autorização para proceder ao pagamento.
- **Avaliação do Fornecedor:** Por fim e para encerrar o processo da compra, é realizada uma avaliação onde se decide se passa a ser um fornecedor regular ou se não é viável para a empresa adjudicar mais encomendas.

O sucesso de uma eficiente gestão de compras e de todo o processo envolvente, está no fornecedor e na capacidade do mesmo apresentar o melhor preço, qualidade e capacidade de fornecimento (Schiele, 2019).

Assim como Schiele (2019), o autor Leenders (2006) reforça a importância da eficiente gestão de compras mostrando o impacto que esta tem nas organizações nos Estados Unidos da América. O autor menciona que o impacto do departamento das compras corresponde entre 50 a 85% da receita nas organizações, em comparação os salários, normalmente, equivalem a cerca de 10 a 20% da receita, obviamente que estas percentagens variam de indústria para indústria e de organização para organização.

Leenders (2006) defende dois argumentos da importância das compras na redução de custos de uma organização. Um deles é o efeito de alavanca do lucro e o outro é redução do valor em inventário.

Profit-Leverage Effect / Efeito Alavanca do lucro

Este efeito é medido pelo aumento do lucro obtido por uma diminuição nos gastos em compras. Em muitas organizações é mais viável conseguir reduzir os custos em 5% que aumentar as vendas em 25%, uma organização que deu importância à função de gestão de

compras ao longo dos anos, pode ser difícil ou talvez impossível de o fazer, mas numa organização que ignorou a existência de uma gestão de compras, seria um objetivo realista.

Redução do valor investido em inventário

Leenders (2006) refere que numa eficiente gestão de compras, o gestor tem como responsabilidade, dentro do possível, manter baixos os níveis de inventário, pois é essencial a organização apresentar reduzidos custos de posse de inventário e uma equilibrada taxa de rotação de stocks. Uma redução do valor investido em inventário permite a libertação de recursos financeiros para outras áreas.

“Fundamental que o responsável pelas compras saiba não só o que é necessário, quanto e quando, mas também grau de maleabilidade do sistema em relação a cada uma destas questões, a fim de poder delinear a sua estratégia negocial com o objetivo de
otimização dos custos de aquisição”

António de Sousa (2009)

Segundo Sousa (2009), um gestor de compras tem dois tipos de objetivos. Quando se trata da aquisição de inputs, o **primeiro objetivo** passa por otimizar em termos económicos a satisfação das necessidades de inputs da empresa, e é fundamental o gestor saber quais as necessidades, que quantidades são precisas e para quando são essenciais, só assim é possível elaborar uma estratégia de aquisição e obtenção de descontos de quantidade por partes dos fornecedores; o **segundo objetivo** relaciona-se com o otimizar o nível de incerteza derivado da necessidade de inputs, isto significa que a possibilidade de carência de inputs na organização afetam o funcionamento da mesma, aumentando os custos de produção e o grau de risco. Decisões como baixos níveis de stocks ou concentração de compras num só fornecedor são exemplos que estão geralmente associados a custos mais baixos, mas envolvem um aumento do grau de risco de abastecimento, o gestor de compras tem de ter a capacidade de balancear estes dois fatores.

4.1.1 Informática na gestão de compras

A utilização da informática, no departamento das compras, permite que a tomada de decisões seja pronta e eficaz, tornando a pesquisa por novos fornecedores e artigos mais acessível e rápida, possibilitando uma maior facilidade de comparação de preços entre fornecedores. Segundo Reis (2016), as principais aplicações da informática nas compras são: a existência de um ficheiro de artigos e de um ficheiro de fornecedores.

O ficheiro de artigos tem como finalidade registar a qualquer momento, a totalidade de artigos existentes em stock, para cada artigo identificar as formas comerciais do produto, propriedades, acondicionamento, produtos de substituição, possíveis fornecedores e encomendas já realizadas.

O ficheiro de fornecedores deve conter a identificação completa do fornecedor (contacto, morada, etc), como também o nome do vendedor a contactar, produtos principais que fornece com respetivos preços e um histórico de encomendas já realizadas (Reis,2016).

“Um bom gestor é melhor quando as pessoas mal se apercebem de que ele existe. Não é tão bom quando as pessoas lhe obedecem e aclamam.

Pior quando desprezam.”

Lao-Tzu (604-531 a.C.)

4.2. Gestão de Stocks

Segundo Reis (2008), *Stock* é o conjunto de unidades de cada artigo que constitui determinada reserva aguardando satisfazer uma futura necessidade de consumo, ou como refere Zermati (1996) é uma provisão de produtos para consumo.

Com o peso que a aquisição de matérias primas representa numa organização é essencial que a gestão das operações das mesmas, desde a receção, passando pelo armazenamento e até à sua saída, seja executada eficientemente e ao mínimo custo. O autor Sousa (2009) evidencia quatro razões essenciais pelas quais é necessário as organizações deterem *stocks*:

1. **Prover à procura do consumidor**, ou seja, ter matérias primas disponíveis para responder a qualquer pedido dos departamentos na organização, de modo a prestar um serviço satisfatório e sem atrasos ao consumidor.
2. **Alisar o processo de fabrico e facilitar o processamento interno**, isto é, os *stocks* vão criar condições para minimizar a incerteza e flexibilizar o sistema de processamento interno.
3. **Comprar da forma mais económica**, vai permitir a compra em quantidade e no momento mais oportuno em termos de preço ou outras condições de compra.
4. **Evitar falta de vendas por ausência de produto**, por conseguinte evitar a perda da margem de contribuição, lucro cessante¹⁷, ou de outros danos emergentes, como por exemplo, o impacto negativo que uma situação destas pode ter na imagem da empresa.

A gestão de *stocks* tem como principal objetivo balancear dois opostos, por um lado o aumentar o *Stock* - para melhor servir o cliente, precaver falhas da produção, aproveitar descontos ou oportunidades de mercado, e no lado oposto da balança, o reduzir o *stock* - devido ao custo de armazenagem, capital necessário para aquisição dos bens, depreciação e/ou deterioração do *stock*.

¹⁷ São prejuízos causados pela interrupção de qualquer das atividades da empresa

4.2.1 Variáveis relativas à gestão de Stocks

Para chegar ao equilíbrio ideal referido anteriormente, existem algumas variáveis expostas pelos autores Tavares (1996), Sousa (2009) e por Reis (2016) que serão abordadas de seguida.

Um das variáveis mais importantes é a **procura**. Compreender quanto e quando vai ser necessário ter disponível num dado item, a função da existência do stock é ser capaz de responder às solicitações da procura, por essa razão, a procura é a chave de todo o processo.

O **custo de aquisição do bem** representa o que se paga aos fornecedores pelo material fornecido, incluindo as condições especiais de compra que possam existir, por exemplo, os descontos de quantidade. O cálculo do custo de aquisição do bem (C_1), é igual ao número de unidades compradas por ano (N) vezes o preço médio unitário do artigo em causa (p), no qual resultará uma média simples de todos os preços praticados durante o ano.

$$C_1 = N \times p$$

Reis (2016), defende que para se conseguir reduzir os custos de aquisição, o gestor de stocks deve procurar satisfazer três condições de redução de (p):

- Reduzir, tanto quanto possível, as compras de urgência porque estas contribuem para a elevação dos preços.

- Tentar evitar prazos de pagamento longos porque conduzem a preços de encomenda mais elevados. E ainda porque quanto mais longos forem tais prazos menos cumpridos são (é mais fácil cumprir um prazo de pagamento de 5 dias que poderia ser excedido de 1 a 2 dias do que um de 18 meses que normalmente é excedido de 1, 2 ou mais meses).

- Organizar as compras de modo a centralizá-las, a centralização das compras conduz a preços mais baixos, porque aumenta o poder negocial da empresa que faz as aquisições, porque as quantidades de encomenda são maiores.

O **custo de encomenda** envolve todos os custos relacionados com a colocação da encomenda junto do fornecedor. O custo de realização da encomenda é igual ao custo de

realização de encomenda vezes o número de encomendas efetuadas durante o ano, os custos envolvidos compõem-se de:

- Encargos salariais, relativos ao tempo de trabalho prestado na execução da encomenda;
- encargos com material utilizado na realização das encomendas (papel, esferográficas, impressos das notas de encomenda, clipes, etc);
- amortizações das instalações e equipamento do sector das compras;
- custos indiretos relacionados com a encomenda, como a iluminação, telefones, *e-mails*, etc.

Uma variável que Sousa (2009) realça é o **custo de detenção ou *stockagem***, que são todos os custos inerentes a manter um determinado produto em armazém. Este custo é composto pelo: **custo de capital**- custo de oportunidade do capital empatado nos stocks detidos em armazém; **custo de armazenagem**- abrange as despesas de armazém e o custo do espaço ocupado (rendas, seguros e impostos) e por último o **custo de deterioração ou quebra**- são custos referentes à perda de valor por razões de mercado ou físicas de o produto se manterem armazém.

O **custo de ruptura** trata-se do custo de não ter o item em stock, que pode causar o custo da paragem de uma linha de produção ou perda da margem de contribuição obtida na venda de produto (no caso dos produtos acabados). Pode ocorrer uma ruptura sem perda de vendas, isto acontece quando há ruptura de stock, mas o cliente espera que o stock seja repostado, com isto a empresa, apesar da ruptura, mantém o cliente. Por outro lado, pode ocorrer uma ruptura com perda de vendas, esta situação verifica-se quando existe ruptura de stock e o cliente recorre à concorrência.

O **tempo de entrega** é outra variável importante relativa à gestão de stocks, e refere-se ao período entre a colocação da encomenda e a entrega em armazém e que pode ser constante ou variável e incerto.

4.2.2 Informática na gestão de *stocks*

Como acontece na gestão de compras, a informática, uma vez mais, tem um papel importante da gestão de *stocks*, a informatização dos *stocks* facilita ao gestor o saber em que momento deve proceder a uma nova encomenda e que quantidade deve ser encomendada, de modo a que o fornecimento dos artigos se faça com os mínimos custos.

A informática na gestão de *stocks* pode ser aplicada para ajudar nos cálculos relacionados com a gestão, quando existem centenas ou milhares de artigos o computador resolve com facilidade e rapidez, cálculos como:

- a) Cálculo da quantidade económica de encomenda
- b) Periodicidade económica da encomenda
- c) Cálculo do stock activo¹⁸
- d) Previsões dos consumos

A informatização dos *stocks* também permite uma maior vigilância dos níveis de *stocks* na organização, vigilância que tem por finalidade acompanhar a evolução dos *stock* de modo a evitar ruturas, para esse efeito é necessário um constante controlo das existências em armazém.

4.2.3 Modelos de Gestão – Análise ABC

A elevada variedade de artigos e número de unidades existentes na maioria dos armazéns obriga a uma gestão mais cuidadosa aos que se revelam de maior importância tanto em frequência de saídas do armazém como em valor financeiro investido. Na maioria dos armazéns uma pequena parte dos artigos armazenados representa um elevado valor global dos *stocks*.

¹⁸ Artigo que no armazém ocupam o espaço dos equipamentos de arrumação (estantes, caixas, etc) de onde são retirados para satisfação imediata das necessidades correntes dos utilizadores. (IEFP-Aprovisionamento, logística e gestão de *stocks*)

Esta análise baseia-se na lei de *Pareto* ou lei dos 20 x 80, o que significa que a cerca de 20% do número total de artigos existentes em armazém corresponde aproximadamente 80% do valor financeiro investido em *stocks*.

A aplicação da análise ABC consiste em dividir os diversos artigos em três classes diferentes: a classe A que corresponde aos artigos considerados de maior importância, a classe B que são os artigos de relevância intermédia, e a classe C onde entram todos aqueles de menor relevo. Ou seja, geralmente 20% do número de artigos armazenados correspondem a cerca de 80% do valor dos *stocks*— classe A, na classe intermédia (B) 30% do número de artigos corresponde a 15% do total do valor do stock e na classe C 50% dos artigos armazenados agregam apenas 5% do valor do stock.

“A gestão ABC dos *stocks* significa, pois, que o responsável deverá monitorizar de perto e exaustivamente todos os itens da classe A pois eles irão ser responsáveis pela maior parte dos custos de *stockagem*” - António Sousa (2009)

Durante muitos anos, a análise ABC também conhecida por Lei de *Pareto* era única ferramenta utilizada pelas empresas para diferenciar as compras em relação aos artigos em stock, permitindo distinguir entre aquisições menos e mais importantes.

O sistema ABC é uma ferramenta fácil de utilizar, simples e permite diferenciar as compras através da concentração das despesas, mas apresenta algumas desvantagens, como por exemplo (Gerdelman 2005):

- A análise ABC não dá recomendações estratégicas para aplicar nos *stocks*, apenas permite concluir a forma como o valor das compras está concentrado.
- O único critério de análise utilizado neste sistema é as despesas em compras, ignorando os riscos de má qualidade do produto ou problemas de fornecimento.

4.2.4 Stock de Segurança

Reis (2016), define stock de segurança como o stock que constitui uma existência adicional ao stock normal, que tem por objetivo proteger a empresa de possíveis rupturas, que podem ter origem em consumos (ou vendas) acima daqueles que eram esperados ou porque os prazos de entrega excederem os que previamente tinham sido acordados com o fornecedor.

As rupturas de stock têm geralmente consequências mais graves que os excessos de stock, por isso a implementação do Stock de Segurança ser uma solução benéfica para algumas organizações. O custo desta solução é proporcional à segurança que se pretende e deve ser variável de acordo com a importância do stock em questão.

Para calcular o stock de segurança é sempre preciso ter em consideração a percentagem de risco de ruptura que se pretende assumir para a organização.

Cálculo do stock de segurança (Reis, 2016):

$$s = Z_x G_x \times \sqrt{d}$$

$G_x \times \sqrt{d}$ = Desvio padrão do prazo de entrega (consumo durante o prazo de entrega)

Sendo Z a variável associada à percentagem de risco de ruptura escolhido.

Tabela 6 Tabela Risco de Ruptura

Risco de Ruptura	30%	20%	10%	5%	2.5%	1%	0,1%
Z correspondente	0,52	0,84	1,28	1,64	1,96	2,33	3,09

Fonte: Adaptado de Reis

Reis (2016), refere que neste caso, de modo a diminuir o stock de segurança deve-se reduzir o *lead-time*¹⁹ (prazo de entrega). O autor refere também que quando o consumo é fixo a fórmula deve ser a seguinte:

$$s = Z \times G_d$$

$$G_d(\text{consumo}) = [\text{consumo} / \text{dias} \times G_d(\text{dias})]$$

Caso o consumo e o prazo de entrega sejam variáveis, a fórmula passa a ser a seguinte:

Aplica-se a soma das variáveis (Reis, 2016):

$$G^2 + G_d^2 = d \times G_{x,d}^2$$

A fórmula do stock de segurança é então igual (Reis, 2016):

$$s = Z \times G$$

4.2.5 Lote Economico

Formula para determinar a quantidade a encomendar, ou seja, o lote económico segundo (Reis, 2016):

$$L_e = \sqrt{\frac{2EN}{tp}}$$

¹⁹ O lead-time (L) é o período de tempo entre o momento em que é efetuada a encomenda e o momento em que o material é entregue nas instalações da organização

- E**- Custo de realização da encomenda
- N**- Consumo anual do artigo
- t**- Taxa de posse dos stocks
- p**- Preço unitário do artigo

O custo de realização da encomenda (**E**) obtém-se somando todos os gastos efetuados direta e indiretamente com a realização das encomendas e dividindo-os pelo número anual de encomendas. Nestes gastos estão incluídos os: encargos salariais, encargos com o material utilizado na realização das encomendas, amortizações das instalações e equipamentos e custos indiretos relacionados com a encomenda (luz, internet, etc) (Reis, 2016)

A taxa de posse dos stocks é constituída pelo somatório das percentagens de $X + Y + Z$, onde X é a percentagem anual das despesas relativas ao armazém, Y são os juros do capital imobilizado em stocks e o Z é a percentagem da desvalorização do stock, que é em norma 2% a 10% do capital imobilizado.

4.2.6 Métodos Limites de Gestão Económica dos Stocks

Os métodos mais explorados na gestão de stock são o método do ponto de encomenda e o método da periodicidade fixa de encomenda, ambos os métodos têm como objetivo ajudar o gestor a saber em que momento se deve proceder a uma nova encomenda e que quantidade deve ser encomendada

Tabela 7 Métodos de gestão de stocks

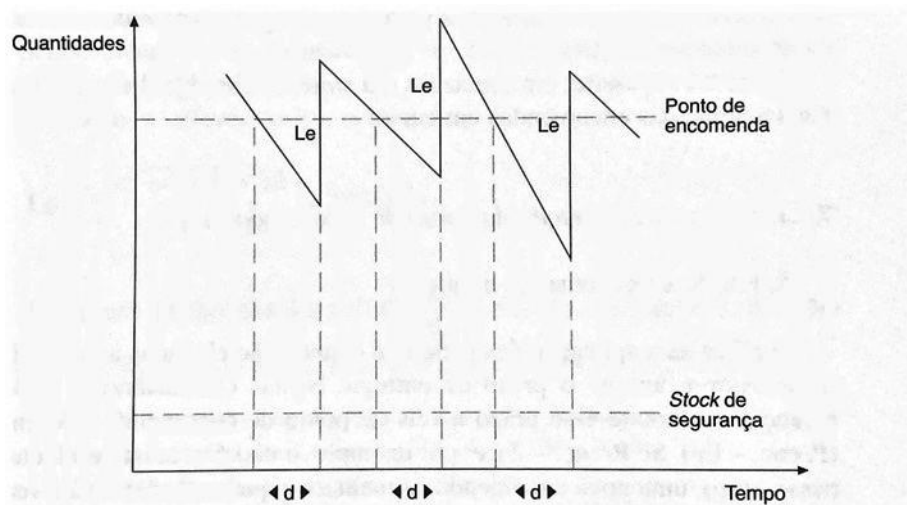
Métodos de gestão de stocks	Quanto encomendar?	Quando encomendar?
Ponto de encomenda	Constante	Variável
Periodicidade fixa de encomenda	Variável	Constante

Fonte: Adaptado de Reis 2016

4.2.7 Método do Ponto de encomenda

Este método consiste em fazer uma nova encomenda sempre que o *stock* atingir um determinado nível, denominado **ponto de encomenda**. Segundo os autores Chase et al (2006), este modelo requer que seja feita uma contagem de stock continuamente.

Figura 16 Representação gráfica do método do ponto de encomenda



Fonte: Adaptado de Reis 2016

Reis (2016) refere que a grande vantagem deste método é o seu «automatismo», ou seja, basta determinar o ponto de encomenda e definir um lote económico ²⁰que tudo se processa, de facto, num «automatismo», pois sempre que o *stock* atinge esse ponto de encomenda, encomenda-se de seguida o lote que foi previamente definido.

Neste método existem duas desvantagens identificadas por Reis (2016), uma delas é a sua difícil utilização quando surgem frequentes variações de consumo, sendo necessário determinar um novo ponto de encomenda o que leva à perda do referido «automatismo», sua principal vantagem.

²⁰ Quantidade ideal a ser adquirida na reposição do *stock*

Outra desvantagem deste método é não permitir associar diversos artigos no mesmo lote de encomenda, porque muito dificilmente artigos suscetíveis de serem encomendados a um mesmo fornecedor atingem o ponto de encomenda na mesma data.

Reis (2016) menciona que se o prazo de entrega de um artigo for superior ao período de tempo que separa dois pontos de encomenda sucessivos, de forma a evitar quantidades excessivas de *stock*, é necessário ter sempre em conta nos cálculos o *stock* real mais a soma das encomendas em curso.

Fórmula para calcular o ponto de encomenda (Reis, 2016):

$$P_e = K \times d + s$$

K- Consumo mensal previsto

d- Prazo de entrega

s- Stock de segurança

4.2.8 Método da periodicidade fixa de encomenda

Neste método, o stock necessita de ser contado e as encomendas são colocadas em determinados momentos, ou seja, o período de tempo de encomenda é constante, variando a quantidade a encomendar de cada vez, que se calcula pela seguinte fórmula (Reis, 2016):

$$Q = K(P + d) + s - (A + G)$$

K- Consumo mensal previsto por unidade de tempo

P- Periodicidade de aprovisionamento

d- Prazo de entrega

s- Stock de segurança

A- Stock existente em armazém

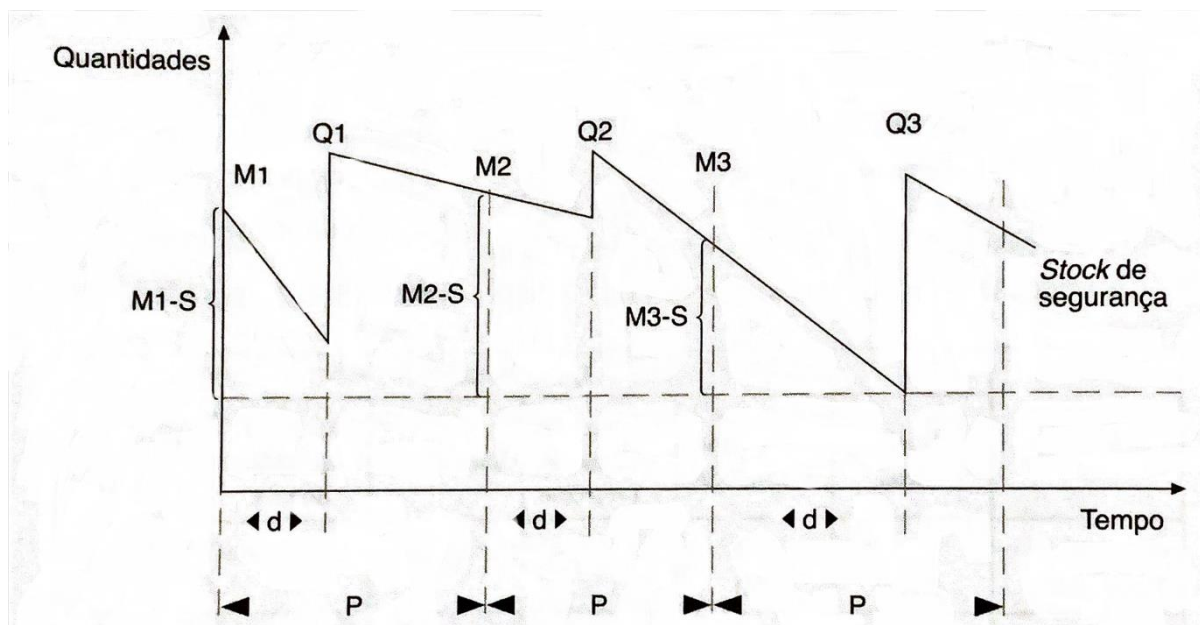
G- Quantidade encomenda ainda por entregar

Para determinar a periodicidade de aprovisionamento²¹, é preciso usar a seguinte fórmula (Reis, 2016):

$$P = \frac{L_e}{\frac{N}{12}} = \frac{\sqrt{\frac{2 \times E \times N}{t \times p}}}{\frac{N}{12}}$$

N- Consumo anual do artigo

Figura 17 Representação gráfica do método da periodicidade fixa de encomenda



Fonte: Adaptado de Reis 2016

A principal vantagem deste método, como refere Reis (2016), é a possibilidade de agrupar as encomendas de vários artigos de um mesmo fornecedor, o que permite uma distribuição das encomendas ao longo do ano, que leva a uma redução dos custos de encomenda e possibilita a existência de descontos por quantidade e menores encargos de transporte.

²¹ É o processo do fornecimento de um determinado artigo

Outra vantagem é a possibilidade deste método se ajustar às reais necessidades de consumo da organização, pelas diferentes quantidades que são encomendadas de cada vez e que dependem sempre da previsão do consumo e das existências em armazém.

Como desvantagem, Reis (2016) identifica o facto deste método ser mais dispendioso na sua execução, pois sempre que se faz uma encomenda tem de se proceder aos respetivos cálculos, o que, quando se aplica este método em muitos artigos pode implicar um relevante período de tempo. Outra desvantagem da periodicidade fixa de encomenda, é que a mesma se mantém «cega» durante o intervalo entre encomendas, portanto, vulnerável às variações de consumo.

Capítulo **5**

Desafio – Implementação de um modelo de gestão de *stocks*

Capítulo 5 – Desafio – Implementação de uma gestão de *stocks*

Este capítulo tem como objetivo a implementação da gestão de stocks na secção das bebidas no armazém destinado ao *catering* do Páteo Velho. No decorrer do estágio observei que existiam alguns problemas nesta secção que eram facilmente ultrapassados com a mudança de procedimentos e a aplicação dos conceitos chave definidos no capítulo anterior. Ao realizar um levantamento de todos os custos da empresa, deparei-me com o enorme peso que as bebidas e consumíveis têm na organização, e este foi o fator chave que me fez implementar esta melhoria na empresa.

O capítulo V inicia com uma recolha de dados e classificação com análise ABC, de seguida realiza-se uma identificação dos problemas e as melhorias implementadas. Por fim serão abordados os problemas encontrados na implementação de *stocks* e melhorias futuras.

5.1 Definição do problema

Como referido anteriormente, os problemas foram identificados no decorrer do estágio como responsável de compras do Páteo Velho, estágio que decorreu no armazém destinado exclusivamente ao *catering*. A seguir apresento alguns problemas identificados que motivaram à implementação de um método de gestão de stock:

- Inexistência de um inventário informático dos artigos existentes em armazém
- Ausência de um controlo das faturas
- Ausência de comparação de preços entre fornecedores
- Inexistência de um controlo da movimentação das bebidas
- Inexistência de controlo das bebidas que retornam dos eventos
- Inexistência de um método de gestão de stock e de encomenda

Estes são os problemas que irão ser abordados para o sucesso da implementação da gestão de stocks na secção das bebidas.

5.1.1 Realização do inventário anual

A inexistência de um inventário informático foi um dos problemas encontrados no Páteo Velho, uma vez que o estágio teve início em setembro, altura em que encerra a época de maior concentração de eventos, foi possível desde início começar a elaborar uma estratégia para a realização de um inventário completo de todos os artigos existentes em armazém.

Devido à enorme variedade de artigos existentes em armazém, o inventário foi dividido em diversas categorias:

1. Equipamentos elétricos da cozinha
2. Fornos industriais
3. Equipamentos de refrigeração amovíveis
4. Equipamentos elétricos diversos
5. Bebidas e consumíveis
6. Material de grande porte
7. Material de *Catering*

Uma vez que era necessário a contagem física, foi pedido aos colaboradores que preenchessem uma ficha técnica de controlo aos equipamentos (Anexo 1).

O preenchimento desta ficha técnica dos equipamentos, tornou possível a elaboração de um catálogo dos equipamentos existentes na empresa e suas respetivas características, pois um problema que ocorria algumas vezes era o transporte de equipamentos que ao chegar ao local do evento tinham dimensões ou potências energéticas muito grandes para as infraestruturas dos espaços, o que levava a que fosse necessário realizar uma deslocação extra.

Outra vantagem que esta ficha técnica trouxe, foi que a partir dela foi possível começar a controlar as avarias dos equipamentos anexando à ficha técnica a ficha de manutenção de equipamentos (anexo 2), algo importante porque houve situações em que alguns equipamentos foram reparados, mas que voltaram a avariar ainda dentro de garantia, como não havia um registo da avaria acontecia que a garantia não era usada.

O inventário foi elaborado através do programa Microsoft Excel, onde foi registada a designação do artigo, a sua marca e referência (no caso dos equipamentos modelo/marca), o fornecedor onde foram adquiridos os artigos e as quantidades existentes.

Figura 18 Exemplo do Inventário Realizado

Categoria	Sub- Categoria	Designação	Referência	Total	
COPOS	Copos 4	Água	Calice 58 Cabernet (ref.026102259078)	264	
		Tinto	Calice 47 Cabernet (ref.2610225919)	600	
		Branco	Calice 35 Cabernet (ref.2610225920)	600	
	Roma	Água Roma	Calice Roma 1229/32 3364/34	1590	
		Tinto Roma		370	
		Branco Roma		278	
		Espumante Roma	Flute Roma 1229/17	680	
		Espumante Pinot	Flute 17 Pinot	1705	
	Cocktail	Tabo	Copo 22Cl Tabo Island Lum	6225	
		Tabo (2018)	22cl Aiala		
		On rock G.			
		On rock G. (2018)	Aiala 30cl	1131	
		On rock G. (2018)	Islande 30cl		
		On rock P.	Copo Baixo 20cl AIALA		
		On rock P. (2018)	Aiala 20cl	1980	
		On rock P. (2018)	Islande 20cl		
		Balão	Calice Cognac 41 R VO745/ Balon 41cl Degustation / Outra	348	
		Gin	Calice Havana 62	866	
		Gin Peq.		181	
		Tira sabor	Arcoroc 3,5cl	467	
		Porto (prova)	Calice 12cl Viticole	151	
		Porto N°1		105	
		Porto N°2		105	
		Porto Siza Vieira	Marca Schott Zwiesel (Cartão)	247	
		Salto	Copo salto FH35	308	
		Mojito	Copo Sarissa 35,5cl 52708	583	
		Copos "shot"	tipo- 1	Shot TT n°1 Guardados em Cartão	123
			tipo- 2 (baixo)	Shot TT n°2 Guardados em Cartão	70
	tipo- 3		Madura 9 cl. Arcoroc	246	
	tipo- 4 (regular)			176	
	tipo- 5 (tipo tubo)		Copo Alto 10cl Island	1132	
	tipo- 5 (tipo tubo) 2018				
	tipo-6 (grande)		Copo Shetland 15cl	585	
Tipo-6 (2018)	Shetland Luminac 15cl				

Fonte: Própria

A realização deste inventário resultou num total de 335 artigos de material de *catering*, 95 artigos de material de grande porte, 36 equipamentos elétricos diversos, 25 equipamentos de refrigeração amovíveis, 8 fornos industriais e 86 equipamentos elétricos de cozinha.

O inventário das bebidas resultou num total de 192 artigos, este número elevado de artigos deve-se às variadas referências de vinhos existentes, são vinhos que foram sobrando dos eventos onde os clientes pediram em específico aqueles vinhos. Como forma de

aproveitar as poucas quantidades de cada referência tentou-se usar nos *Welcome Drinks*²² dos eventos.

5.1.2 Controlo de faturas e comparação de fornecedores

Realizado o inventário foi feito um levantamento através da consulta das faturas, com o objetivo de calcular o valor em inventário. Nesta consulta foram detetados alguns erros por parte dos fornecedores, principalmente na aplicação de descontos já combinados com a gerência do Pátio Velho

Os fornecedores de bebidas foram alvo de maior atenção com o intuito de fazer uma comparação de preços em produtos iguais ou muito semelhantes, com o objetivo de elaborar um ficheiro de fornecedores para tornar mais eficiente o processo das compras.

Neste levantamento de fatura a fatura foi tido em atenção a data de encomenda, o valor unitário por artigo, os descontos aplicados e as quantidades por encomenda, segue um exemplo:

Figura 19 Exemplo do ficheiro de fornecedores

Quantidade	Preço Uni S/descto	Desconto 1	Desconto 2	Desconto 3	Preço Total C/desconto	Preço Uni C/desconto	Data
220	10,90 €	0,00%	0,00%	17,00%	1 990,34 €	9,05 €	26/nov

Fonte: Própria

Esta análise também originou um consumo anual por bebida o que permitiu maior poder negocial com os fornecedores, pelo que foi possível realizar propostas comerciais com as referências mais consumidas. Um exemplo disso foi o caso dos refrigerantes sem gás, cujo consumo anual era de 9364 unidades e foi possível acordar uma **bonificação de 20%** com o fornecedor o que permitiu uma redução de custos na ordem dos 1800 euros. A mesma situação aconteceu com outros artigos, foi muito notória a redução dos custos na aquisição de bebidas.

²² Momento de receber os convidados oferecendo bebidas leves no início ou no decorrer de um evento

5.1.3 Controlo da movimentação de bebidas

Este controlo passou a ser realizado com ajuda de um ficheiro Excel elaborado por mim. Este ficheiro é constituído pelas referências das bebidas existentes em armazém, é preenchido pelo chefe de logística, que é a pessoa responsável pela definição das quantidades de bebidas necessárias aos eventos, posteriormente, também é responsável pela sua distribuição.

Neste ficheiro é possível identificar o tipo de evento que se vai realizar, o número de convidados, o local do evento e a data do mesmo. Depois destes passos é inserida a quantidade necessária de cada referencia de bebida. Através da utilização de uma “MACRO”²³ no Excel, foi criado um botão “Inserir” que copia os respetivos dados numa folha de carga (Anexo 4) para ser entregue aos funcionários de armazém.

Figura 20 Exemplo do Excel do controlo da movimentação de bebidas

Armazém Merceana		Tipo de evento:		Empresarial
		Local:	ESTM	
		Data:	10/10/2020	
		Convidados:	15	
Categoria	Produto	Armazém	Quantidades	Total em Armazém
Águas	Lisa 6lt	38	5	33
Águas	Castelo	184	6	178
Águas	Pedras	73	6	67
Águas	Tónica 1L	197		197
Águas				0
Águas				0
Águas				0
Sumos/Refrigerantes	Laranja	220	6	214
Sumos/Refrigerantes	Limão	57		57
Sumos/Refrigerantes	Ananás	112	6	106

Inserir

Fonte: Própria

²³ Uma macro é uma ação ou conjunto de ações que se pode executar as vezes que se pretender.

5.2 Aplicação de uma gestão de stocks pelo método do ponto de encomenda.

5.2.1 Recolha de dados

Os dados analisados foram recolhidos no decorrer do ano de 2018 com o controlo de fatura a fatura dos produtos onde tencionavam implementar uma gestão de stocks, no caso das bebidas, a empresa trabalha com marcas de gama normal e algumas marcas Premium, que na recolha de dados foram classificados com um “P” a gama Premium, esta distinção deve-se ao facto das bebidas Premium apresentarem valores unitários superiores. Segue a listagem dos 39 artigos analisados.

Tabela 8 Referências de artigos

Referências	Quantidade	Referências	Quantidade
ÁGUA COM GÁS 1	2264	AMÊNDOA AMARGA	120
ÁGUA COM GÁS 2	1432	LICOR BEIRÃO	210
ÁGUA LISA GF 6LT	8796	AGUARDENTE	103
ÁGUA TÓNICA	7293	GINJA	12
BEBIDA ENERGÉTICA	120	MARTINI BIANCO	17
REFRIGERANTES SEM GÁS	9364	MARTINI ROSO	36
REFRIGERANTES COM GÁS	3696	MOSCATEL	240
GROSELHA	64	OUTROS LICORES	36
VINHO BRANCO	1612	VODKA "P"	212
VINHO BRANCO LEVE	1326	VODKA	857
VINHO DO PORTO BRANCO	84	WHISKY "P"	249
VINHO DO PORTO TINTO	156	WHISKY	623
VINHO ESPUMANTE	2034	WHISKY ENVELHECIDO	36
VINHO ROSÉ LEVE	666	CACHAÇA	240
VINHO TINTO	3096	GIN "P"	134
BARRIL CERVEJA 10LT	470	GIN	1673
BARRIL SIDRA 20LT	34	RUM "P"	41
CERVEJA ARTESANAL	576	RUM	201
CERVEJA GF 20CL	14952	TEQUILA	24
CERVEJA SEM ÁLCOOL	549		

Fonte: Própria

5.2.2 Análise ABC

A realização da análise ABC foi no sentido de encontrar quais as referências que tiveram maior peso no consumo de bebidas, com o objetivo de identificar os artigos onde a gestão de stocks deve ser mais controlada. A tabela seguinte representa a análise realizada aos 39 artigos selecionados para a implementação da gestão de stocks.

Tabela 9 Análise ABC Consumo de bebidas

Referências	Quantidade	% Valor consumo anual	% Valor acumulado	% Acumulada de Itens	Classificação ABC
CERVEJA GF 20CL	14952	23,49%	23,49%	2,56%	A
REFRIGERANTE SEM GAS	9364	14,71%	38,20%	5,13%	A
ÁGUA LISA 6LT	8796	13,82%	52,02%	7,69%	A
ÁGUA TÓNICA	7293	11,46%	63,48%	10,26%	A
REFRIGERANTES COM GAS	3696	5,81%	69,29%	12,82%	A
VINHO TINTO	3096	4,86%	74,15%	15,38%	A
ÁGUA COM GAS 1	2264	3,56%	77,71%	17,95%	A
VINHO ESPUMANTE	2034	3,20%	80,91%	20,51%	B
GIN "X"	1673	2,63%	83,53%	23,08%	B
VINHO BRANCO	1612	2,53%	86,07%	25,64%	B
ÁGUA COM GAS 2	1432	2,25%	88,32%	28,21%	B
VINHO BRANCO LEVE	1326	2,08%	90,40%	30,77%	B
VODKA "X"	857	1,35%	91,75%	33,33%	B
VINHO ROSÉ LEVE	666	1,05%	92,79%	35,90%	B
WHISKY "X"	623	0,98%	93,77%	38,46%	B
CERVEJA ARTESANAL	576	0,90%	94,68%	41,03%	B
CERVEJA SEM ÁLCOOL	549	0,86%	95,54%	43,59%	C
BARRIL CERVEJA 10LT	470	0,74%	96,28%	46,15%	C
WHISKY "P"	249	0,39%	96,67%	48,72%	C
CACHAÇA	240	0,38%	97,05%	51,28%	C
MOSCATEL	240	0,38%	97,42%	53,85%	C
VODKA "P"	212	0,33%	97,76%	56,41%	C
LICOR BEIRÃO	210	0,33%	98,09%	58,97%	C
RUM "X"	201	0,32%	98,40%	61,54%	C
VINHO DO PORTO TINTO	156	0,25%	98,65%	64,10%	C
GIN "P"	134	0,21%	98,86%	66,67%	C
AMÊNDOA AMARGA	120	0,19%	99,05%	69,23%	C
BEBIDA ENERGÉTICA	120	0,19%	99,23%	71,79%	C
AGUARDENTE	103	0,16%	99,40%	74,36%	C
VINHO DO PORTO BRANCO	84	0,13%	99,53%	76,92%	C
GROSELHA	64	0,10%	99,63%	79,49%	C
RUM "P"	41	0,06%	99,69%	82,05%	C
WHISKY ENVELHECIDO	36	0,06%	99,75%	84,62%	C
OUTROS LICORES	36	0,06%	99,81%	87,18%	C
MARTINI ROSO	36	0,06%	99,86%	89,74%	C
BARRIL SIDRA 20LT	34	0,05%	99,92%	92,31%	C
TEQUILA	24	0,04%	99,95%	94,87%	C
MARTINI BIANCO	17	0,03%	99,98%	97,44%	C
GINJA	12	0,02%	100,00%	100,00%	C

Fonte: Própria

Da tabela 9 conclui-se que:

- A **classe A** é constituída por 7 artigos, que significa 17,95% da totalidade das referências existentes em stock. Aquele número de artigos corresponde a 49 461 unidades consumidas, ou seja, a 77,71% (valor mais próximo dos 80%) do consumo anual de bebidas no Páteo Velho.

- À **classe B** correspondem 9 artigos, ou seja 23,08% dos artigos em stock, estes 9 artigos totalizam um consumo de 10 799 unidades consumidas, que representa 16,97% do consumo global.

- A **classe C** é a que possui o maior número de artigos, 23 (do artigo 16 ao 39), o que equivale a 58,97% dos artigos, e tem o menos consumo, 3 388 unidades, ou seja 5,32% do global consumido.

Uma das conclusões a retirar da análise realizada é que, os três grupos exigem três diferentes níveis de vigilâncias:

Classe A – Representando a maior soma no consumo, perto de 80%, deve merecer a maior atenção e vigilância. É necessário controlar a movimentação dos 7 artigos que pertencem a este grupo:

Tabela 10 Referências Classe A

CERVEJA GF 20CL	REFRIGERANTES COM GÁS
REFRIGERANTE SEM GÁS	VINHO TINTO
ÁGUA LISA 6LT	ÁGUA COM GÁS 1
ÁGUA TÓNICA	

Fonte: Própria

Classe B – Sendo um grupo intermédio exige uma menor vigilância. Contudo, os artigos próximos da fronteira com a classe A devem ser vigiados dadas as variações que podem ocorrer durante o ano, sendo esta classe composta por 9 artigos também foi considerada importante para a aplicação da gestão de stocks.

Tabela 11 Referências Classe B

VINHO ESPUMANTE	VODKA "X"
GIN "X"	VINHO ROSÉ LEVE
VINHO BRANCO	WHISKY "X"
ÁGUA COM GÁS 2	CERVEJA ARTESANAL
VINHO BRANCO LEVE	

Fonte: Própria

Classe C – Dado o seu quase insignificante consumo não merece um controlo tão apertado, a vigilância será efetuada periodicamente garantindo que não existe uma rutura de stock.

5.2.3 Stock de Segurança

Para a elaboração de um stock de segurança vão ser consideradas as classes A e B, para isso foi necessário calcular o consumo semanal de cada artigo e respetivo desvio padrão, estes cálculos foram realizados com o programa Excel.

O método de gestão de stocks aplicado foi o método da periodicidade fixa da encomenda, o fornecedor de bebidas realiza entregas de 7 em 7 dias e período de entrega é constante de 2 dias. Encomenda são feitas às terças-feiras e entregues às quintas-feiras.

Para o cálculo do consumo diário foram tidos em conta os meses de maio, junho e julho, que são meses em que se realizam eventos todos os fins de semana e que obriga a um constante controlo de stocks. Para cada artigo foi realizado um cálculo de consumo per capita ²⁴, este cálculo teve como base o controlo do número de garrafas consumidas em 10 eventos realizados, apenas casamentos com uma média de 100/150 convidados. Esta *média per capita* resultou na seguinte tabela:

²⁴ Consumo por cada individuo, neste caso, por convidado

Tabela 12 Tabela Per Capitas

	Consumo Per Capita
ÁGUA LISA 6LT	0,3
ÁGUA TÔNICA	0,2
ÁGUA COM GÁS 1	0,2
ÁGUA COM GÁS 2	0,2
REFRIGERANTE SEM GÁS	0,22
REFRIGERANTES COM GÁS	0,15
CERVEJA GF 20CL	1,5
CERVEJA ARTESANAL	0,2
VINHO BRANCO	0,3
VINHO BRANCO LEVE	0,15
VINHO TINTO	0,3
VINHO ROSÉ LEVE	0,1
VINHO ESPUMANTE	0,1
WHISKY "X"	0,04
VODKA "X"	0,09
GIN "X"	0,07

Fonte: Própria

Exemplo de leitura da tabela anterior, para um evento de 100 convidados vão ser necessários 30 garrafões de água ($0.3 \times 100 = 30$).

Com base nos eventos realizados nestes meses e no consumo previsto *per capita*, podemos ver o consumo semanal e respetivo desvio padrão.

Tabela 13 Tabela Média Semana e desvio padrão

	Média Semanal	Desvio Padrão
ÁGUA LISA 6LT	142	64
ÁGUA TÔNICA 1LT	95	42
ÁGUA COM GÁS 1 0,25LT	95	42
ÁGUA COM GÁS 2 025LT	95	42
REFRIGERANTE SEM GÁS 1,5LT	104	47
REFRIGERANTES COM GÁS 1,5LT	71	32
CERVEJA GF 0,20LT	711	318
CERVEJA ARTESANAL 0,20LT	95	42
VINHO BRANCO 0,75LT	142	64
VINHO BRANCO LEVE 0,75LT	71	32
VINHO TINTO 0,75LT	142	64
VINHO ROSÉ LEVE 0,75LT	47	21
VINHO ESPUMANTE 0,75LT	47	21
WHISKY "X" 0,70LT	19	8
VODKA "X" 0,70LT	43	19
GIN "X" 0,70LT	33	15

Fonte: Própria

Com o consumo médio semanal e o desvio padrão já podemos aplicar a fórmula do cálculo de stock de segurança para o método da periodicidade fixa da encomenda:

$$Q = K(P + d) + s - (A + G)$$

Para uma utilização mais fácil e de uso diário os cálculos criei uma folha de Excel formatada para realizar encomendas, a qual irei explicar de seguida:

Tabela 14 Controlo de Stock e encomendas

Convidados		0		Risco Ruptura		1,64		5%	
				Periodo		1			
				Prazo de entrega		0,28			
	Per capita	Média Semanal	Previsão EXTRA	Desvio Padrão	Stock Segurança	Inventário	Retorno	Encomenda	
ÁGUA LISA 6LT	0,3	142	0	64	34			237	
ÁGUA TÓNICA 1LT	0,2	95	0	42	22			158	
ÁGUA COM GÁS 1 0,25LT	0,2	95	0	42	22			158	
ÁGUA COM GÁS 2 025LT	0,2	95	0	42	22			158	
REFRIGERANTE SEM GÁS 1,5LT	0,22	104	0	47	25			174	
REFRIGERANTES COM GÁS 1,5LT	0,15	71	0	32	17			119	
CERVEJA GF 0,20LT	1,5	711	0	318	168			1186	
CERVEJA ARTESANAL 0,20LT	0,2	95	0	42	22			158	
VINHO BRANCO 0,75LT	0,3	142	0	64	34			237	
VINHO BRANCO LEVE 0,75LT	0,15	71	0	32	17			119	
VINHO TINTO 0,75LT	0,3	142	0	64	34			237	
VINHO ROSÉ LEVE 0,75LT	0,1	47	0	21	11			78	
VINHO ESPUMANTE 0,75LT	0,1	47	0	21	11			78	
WHISKY "X" 0,70LT	0,04	19	0	8	4			31	
VODKA "X" 0,70LT	0,09	43	0	19	10			72	
GIN "X" 0,70LT	0,07	33	0	15	8			55	

Fonte: Própria

Exemplo da leitura da tabela anterior, quando não existe inventário é necessário, no caso da Água Lisa, realizar uma encomenda de 237 garrações, isto para cobrir o Stock de Segurança (34 garrações) e para o consumo semanal (142 garrações), consumo este que representa em média 450/500 convidados por semana.

Na fórmula do método da periodicidade fixa da encomenda foram acrescentadas duas variáveis, uma é o **Retorno** das bebidas que regressam ao armazém de *catering*, pois acontecia que quando era realizado o inventário semanal para controlo das existências, havia bebidas que ainda não estavam arrumadas corretamente nas prateleiras, para evitar esse possível erro no inventário foi criada uma folha de retorno, que é preenchida quando a mercadoria chega ao armazém. Esta folha de retorno é também utilizada para controlo, quando comparada com a folha de vasilhame (anexo 3) ou seja, a folha de carga (quando sai

do armazém para o evento) se tiráramos os valores da folha de vasilhame (contagem das garrafas consumidas no evento) tem de ser igual à folha de retorno (contagem na chegada ao armazém). Outra variável calculada foi a **Previsão Extra**, para o caso de ocorrer um evento com mais convidados, e como a média semanal só conta com 450/500 convidados, vai ser necessário mais mercadoria nessa semana. Por exemplo:

Tabela 15 Exemplo 1 funcionamento do Excel

		Convidados 1000				Risco Ruptura 1,64 5%			
						Período 1			
						Prazo de entrega 0,28			
	Per capita	Média Semanal	Previsão EXTRA	Desvio Padrão	Stock Segurança	Inventário	Retorno	Encomenda	
ÁGUA LISA 6LT	0,3	142	158	64	34			440	

Fonte: Própria

Se numa semana os convidados chegarem às 1000 pessoas, com base nos *per capita* vai ser necessário mais 158 garrafões, caso não exista mercadoria em inventário.

Tabela 16 Exemplo 2 funcionamento Excel

		Convidados 1000				Risco Ruptura 1,64 5%			
						Período 1			
						Prazo de entrega 0,28			
	Per capita	Média Semanal	Previsão EXTRA	Desvio Padrão	Stock Segurança	Inventário	Retorno	Encomenda	
ÁGUA LISA 6LT	0,3	142	158	64	34	350	25	65	

Fonte: Própria

No mesmo exemplo, mas se existir 350 garrafões em inventário e estiverem por arrumar 25 garrafões, só vai ser necessário encomendar 65 garrafões.

Com o uso deste Excel tornou-se possível a informatização do inventário e facilitou a realização de encomendas.

5.3. Síntese

Como referimos no início deste capítulo, ao longo do estágio foram surgindo diversos desafios que me permitiram sugerir melhorias nos procedimentos utilizados até então na empresa. Neste sentido, podemos dizer que após estas análises conseguimos responder aos **problemas detetados** e que sintetizamos a seguir:

- **Inexistência de um inventário informático dos artigos existentes em armazém:**

Com a elaboração do inventário em formato informático permitiu a organização saber ao detalhe os artigos existentes, conseguindo prever as necessidades que possam surgir para a realização dos eventos.

- **Ausência de um controlo das faturas**

O controlo de faturas possibilitou a verificação dos preços combinados com os fornecedores e respetivos descontos, obrigando, em alguns casos, à necessidade dos fornecedores precisarem de fazer notas de créditos²⁵ por descontos não facultados.

- **Ausência de comparação de preços entre fornecedores**

Este problema é fulcral na redução de custos, diferenças de cêntimos em grandes volumes de quantidade fazem uma grande diferença nas contas da organização, a resolução passou pela cotação de um artigo, quando possível, a três fornecedores concorrentes. Para além do preço, é também necessário ter em atenção as especificações técnicas do produto, respetivas condições de pagamento e prazos de entrega do fornecedor.

²⁵ É um documento que se emite quando há necessidade de efetuar uma retificação à fatura original.

- **Inexistência de um controlo da movimentação das bebidas**

Com a elaboração do modelo de gestão de stock em Excel permitiu que existisse um historial informatizado da movimentação das bebidas, distribuição por evento e respetivo consumo.

- **Inexistência de controlo das bebidas que retornam dos eventos**

Este controlo foi concretizado com a elaboração da folha de controlo de vasilhame (anexo 3). Controlo realizado no final de cada evento, com a contagem das garrafas consumidas no decorrer do mesmo. Assim, foi também possível, informatizar os consumos por evento possibilitando o cálculo dos custos em bebidas por evento.

- **Inexistência de um método de gestão de stock e de encomenda**

O processo da implementação do método de gestão de stock foi demorado e com constantes atualizações, simplificou também, o processamento das encomendas de bebidas. A elaboração do Excel permitiu o controlo do stock das bebidas, veio também facilitar ao chefe de logística a realizar as folhas de carga para cada evento, para garantir que nunca houve falta de mercadoria em armazém foi criado um stock de segurança para as bebidas de maior consumo, para isso, foi necessário recorrer a uma análise ABC.

Capítulo **6**

Conclusão

Capítulo 6 - Conclusão

O presente relatório resulta de um estágio realizado, na empresa de restauração e catering, “Páteo Velho”, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Politécnico de Leiria.

O Páteo Velho é uma empresa com 15 anos de experiência na área do catering, essencialmente eventos cerimoniais, mas com um crescimento nos últimos anos para os eventos empresariais. Atualmente está presente com dois restaurantes, um em Atalaia, Alenquer e outro restaurante no edifício da Ordem dos Médicos, em Lisboa. Para a realização de eventos, o Páteo Velho apresenta uma versatilidade e variedade de espaços conhecidos pelas suas valências históricas e culturais.

Os nove meses de estágio na empresa Páteo Velho, tinham como principal objetivo melhorar o processo de compras e a gestão de *stocks*, impulsionando a sua eficácia e eficiência. Este objetivo foi atingido com a implementação de um modelo simplificado, de controlo dos *stocks* de bebidas. Através deste modelo de gestão de *stocks*, foi possível resolver problemas como o excesso ou rotura de *stocks*, permitindo assim a redução de custos associados a estes dois problemas.

A aplicação, de um modelo de gestão de stock, teve por base a revisão literária de dois temas muito interligados: a gestão de compras onde foram abordados os diversos processos na aquisição de matérias primas e a gestão de stock foram apresentados alguns modelos de controlo de stock, referindo as variáveis existentes e o peso que uma gestão de *stocks* tem numa organização. Um ponto também abordado nos dois temas, foi explicar como é que a informática pode contribuir para a melhoria da gestão de compras e de *stocks*.

O estágio possibilitou-me aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, tanto de licenciatura como de mestrado. Impulsionando o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, desde a aprendizagem de processos de trabalho, qualidades sociais para negociações com fornecedores, competências organizacionais e delegação de tarefas a funcionários, prevenindo presentes e futuros conflitos. Através desta experiência profissional, posso concluir que o estágio foi gratificante e vantajoso tanto a nível pessoal e como laboral. Dentro dos limites das minhas competências, comecei o estágio com

o objetivo autoimposto de melhorar organização Páteo Velho. Estágio terminado, nove meses depois, considero ter alcançado esse objetivo.

Na elaboração do relatório deparei-me com algumas limitações. Inicialmente, na escassez de dados existentes na empresa que me fez contactar fornecedores, para saber pormenores dos contratos estabelecidos com a gerência. O facto de a empresa e a sua estrutura não estar bem definida, também dificultou a elaboração de algumas melhorias nos métodos de trabalho, isto porque não existia uma clareza nas tarefas e obrigações a que cada departamento era exigido. No Páteo Velho os funcionários têm de ser versáteis e estarem preparados para ajudar em funções que não são as suas, caso necessário.

No futuro, espero que o Páteo Velho consiga implementar um controlo de *stocks* também nos produtos de economato e nas matérias primas. Este progresso iria permitir um maior controlo e redução de custos. Em relação às melhorias realizadas por mim na secção das bebidas, penso que iria funcionar melhor, se fosse apenas um funcionário a trabalhar nesta secção e fossem utilizadas folhas de requisição onde só essa pessoa tinha a responsabilidade de responder à requisição.

Referências bibliográficas

Antunes, P. D. L. M. (2012). *Gestão de compras. Caso de estudo na Newvision*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Lisboa.

Bernaténé, H. (1965). *Prática de compras na empresa, Direção da Empresa*. Lisboa: Editorial Pórtico.

Cambridge Dictionary. *Significado de buffet*. Consultado em 17 de novembro de 2020. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/buffet>

Carvalho, J. (2004). *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, J. (2010). *Logística e Gestão de Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Casa do Marques (2021). *Apresentação da empresa*. Consultado em 24 dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.casadomarques.pt/sobre/apresentacao.html>

Chase, R. B., Jacobs, F. R., Aquilano, N. J. (2006). *Operations management for competitive advantage with global cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Diário da República Eletrónico (2017). *Regime de bens em circulação objecto de transacções entre sujeitos passivos de IVA, nomeadamente quanto à obrigatoriedade e requisitos dos documentos de transporte que os acompanham*. Consultado em 20 de dezembro de 2020. Disponível em: https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/114117781/201711230609/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=indice

Esposito, V. (2012, março 3). *A importância da armazenagem*. Consultado em 17 de novembro de 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-armazenagem>

Furtado, J. (2014). *Definição do layout para gestão do Armazém do Produto Acabado da Sakthi Portugal S.A.* Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Indústria, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2005). Purchasing portfolio models: A critique and update. *The Journal of Supply Chain Management*, 19-28.

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional - Departamento de Formação Profissional (2004). Introdução ao aprovisionamento e gestão de stocks. Consultado em 20 de novembro de 2020. Disponível em: http://cmvilanovadepoiars.pt/images/municipio/Recursos_Humanos/introducao_ao_aprovisonamento_e_gestao_de_stocks_formando.pdf

INE, Base de Dados do Instituto Nacional de Estatística (2013). *Principais indicadores das empresas por localização geográfica (NUTS - 2013) e atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual*. Consultado em 20 de dezembro de 2020. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=9964&tipoSelecao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true&xlang=pt

INE, Relatório INE Conta satélite 2018. Acedido em setembro de 2020. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=410365320&att_display=n&att_download=y

Leenders, M. R., Johnson, P. F., Flynn, A. E., & Fearon, H. E. (2006). *Purchasing and supply management* (13th ed.). New York: The McGraw–Hill Companies.

Lima, A. (2020). *Relevância da implementação de boas práticas no setor de compras: Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Logística, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo.

Lusa (2017, novembro 6). *Faturação do “catering” deverá chegar este ano aos 600 ME - Informa D&B*. Consultado em 20 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/faturacao-do-catering-devera-chegar-este-ano-aos-600-me---informa-db-8897733.html>

Lysons, C. K. (1990). *O Aproveitamento na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Manual de boas praticas de armazenagem. Consultado em 20 de dezembro de 2020. Disponível em: http://negocios.maiadigital.pt/hst/sector_actividade/armazenagem/riscos_armazenagem/regras_boas_prat

Melo, A., Guapo, A., & Martins, J. (1987). *O concelho de Alenquer. Subsídios para um roteiro de arte e Etnografia* (2ª ed., vols. 1-2). Alenquer: Associação para o Estudo e Defesa do Património de Alenquer.

Murray, J. (2021, fevereiro 7). *FIFO inventory cost method explained*. Consultado em 17 de março de 2021. Disponível em: <https://www.thebalancesmb.com/fifo-inventory-cost-method-explained-398266>

Neves, D. C. M. (2015). *O contributo da gestão de compras: Estudo caso*. Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Superior de Administração e Contabilidade de Coimbra, Coimbra.

Páteo Velho (2021). *Sobre nós*. Consultado em 10 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.pateovelho.pt/sobre-nos/>

Petiz. J. (2019, dezembro 28). *Aos 30 anos, a Casa do Marquês está só a começar*. Consultado em 20 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/aos-30-anos-a-casa-do-marques-esta-so-a-comecar-12685547.html>

Reis, L. (2016). *Manual da gestão de stocks, teoria e prática*. Lisboa: Editorial Presença.

Santos, L. L., Gomes, C., Faria, A., Lunkes, R., Malheiros, C., ROSA, F. S., & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira*. Cacém: ATF Edições Técnicas.

Simões, E., Michel, M. (2004). Importância da gestão de compras para as organizações. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, 7, 1-7.

Thomas, B., & Hansen, B. (2012). *Off-premise Catering Management* (3ª ed.). New Jersey: Wiley.

ZANKYOU Weddings (2021). *Melhores Caterings em Portugal para um casamento lindo e delicioso*. Consultado em 20 de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.zankyou.pt/p/12-dos-melhores-caterings-em-portugal-para-um-casamento-lindo-e-delicioso>

Zermati, P. (1996). *A gestão de stocks*. Lisboa: Editorial Presença.

Zijm, W. H. M., Klumpp, M., Heragu, S., & Regattieri, A. (2019). Operations, Logistics and Supply Chain Management: Definitions and Objectives. In H. Zijm, M. Klumpp, A. Regattieri, & S. Heragu (Eds.), *Operations, Logistics and Supply Chain Management* (pp. 27-42). Springer.

ANEXOS

Anexo 1



Ficha Técnica do Equipamento

Equipamento: _____

Marca: _____ Modelo: _____

Nº de série: _____ Ano: _____ Fornecedor: _____

Potência: _____

Nº do Equipamento: _____


Dimensões

Comprimento: _____

Largura: _____

Altura: _____

Características: _____

	Ficha de Controlo	FC: 11	
	Manutenção de Equipamentos	Página	1 de 1
		Data de Emissão	03-05-18
		Revisão	00

Cadastro da Avaria

Equipamento: _____
 Marca: _____ Modelo: _____
 Nº série: _____ Ano: _____ Fornecedor: _____

Data da Avaria: _____ Local: _____
 Funcionário: _____
 Descrição da Avaria: _____

 Causas da Avaria: _____

 Rúbrica do funcionário: _____

- Qual a necessidade do equipamento ao serviço?
1. Muito necessário
 2. Razoável
 3. Pouco necessário
 4. Não é necessário

Cadastro de Manutenção

Manutenção: Interna _____ Externa _____
 Responsável: _____ Entidade resp.: _____
 Certificado nº: _____
 Data prevista do arranjo: _____

Data da manutenção: _____
 Ação corretiva: _____

 Rúbrica do responsável: _____

Anexo 3



Controlo de Vasilhame

Categoria	Produto	Vasilhame
Águas	5 L	
Águas	Castelo	
Águas	Pedras/Luso	
Águas	Tónica 1L	

Sumos/Refrigerantes	Laranja	
Sumos/Refrigerantes	Limão	
Sumos/Refrigerantes	Ananás	
Sumos/Refrigerantes	Cola	
Sumos/Refrigerantes	Sprite	
Sumos/Refrigerantes	Gasosa Sangria	

Cerveja	Barril	
Cerveja	Garrafa	
Cerveja	s/ Álcool	
Cerveja	Barril Cidra	

Vinhos	Tinto Pancas	
Vinhos	Branco Pancas	
Vinhos	Tinto Amoras	
Vinhos	Branco Amoras	
Vinhos	Branco Leve	
Vinhos	Rosé	
Vinhos	Qta. Espirito Santo T	
Vinhos		

Espumantes	Bolo (Beladona)	
Espumantes	Sangria (ASSO)	
Espumantes		

Categoria	Produto	Vasilhame
Bebidas Espirituosas	Vodka	
Bebidas Espirituosas	Cachaça	
Bebidas Espirituosas	Gin Bombay	
Bebidas Espirituosas	Gin G. crispy	
Bebidas Espirituosas	Gin Gordon's	
Bebidas Espirituosas	Gin Gordon's Pink	
Bebidas Espirituosas	Gin Tanqueray	
Bebidas Espirituosas	Rum Bacardi	
Bebidas Espirituosas	Rum Captain	
Bebidas Espirituosas	Tequila	
Bebidas Espirituosas		

Bebidas Licorosas	Beirão	
Bebidas Licorosas	Carolans	
Bebidas Licorosas	A. Amarga	
Bebidas Licorosas	Martini Rosso	
Bebidas Licorosas	Martini bianc	
Bebidas Licorosas	Moscatel	
Bebidas Licorosas	Porto	
Bebidas Licorosas	Porto Branco	
Bebidas Licorosas	Porto L.B.V	
Bebidas Licorosas	Ginja	
Bebidas Licorosas	Groselha	
Bebidas Licorosas	Baileys	

Wisky novo	J.B.	
Wisky novo	Cutty sark	
Wisky novo	Famous	
Wisky novo	Jameson	
Wisky novo	Red Label	

Wisky velho	Logan	
Wisky velho	Old par	

Aguardente	Velha CRF	
------------	-----------	--

Data : _____

Evento: _____

Responsavel: _____

Anexo 4

FOLHA DE CARGA									
BEBIDAS E CONSUMIVEIS									
Nº GUIA DE TRANSPORTE CORRESPONDENTE :					RESP. SEPARAÇÃO:				
DATA EVENTO:	10/10/2020	LOCAL:	ESTM		NR PAX:	15			
Q. Inicial Q.Retorno Consumo			Q. Inicial Q.Retorno Consumo			Q. Inicial Q.Retorno Consumo			
Água			Bebidas Licorosas			Cocktail & Bar			
Lisa 6lt	5					Guardanapo 22			
Castelo	6					Guardanapo 33			
Pedras	6					Palhinhas Gr.			
Tónica 1L						Palhinhas Pq.			
						Palito cocktail			
						Colher acrilico			
						Garfo acrilico			
Sumos/Refrigerantes			Porto Branco						
Laranja	6					Serviço			
Limão						Alcool etilico			
Ananás	6					Tira nódoas			
Coca-Cola						Escova			
7 up						Gel de rechaux			
						Maçarico			
Cerveja			Whisky novo			Gás maçarico			
Barril						Fosforos			
Garrafa						Cx. P.socorros			
s/ Álcool						Cx. Custura			
Cidra						Cozinha			
Tube de Gás						Toucas			
						Luvas latex			
Vinhos			Whisky velho			Avental plastic			
Tinto						Rolo pelicula			
Branco						Rolo de prata			
Branco Leve						Saco pasteleiro			
Rosé						Rolo de sacos			
						Papel Cozinha			
Espumantes			Outros			Palitos c/capa			
Bolo						Palitos s/capa			
Sangria						Saco Lixo Pq.			
Extra						Saco lixo Gd.			
						Detergentes			
Bebidas Espirituosas			Cafetaria			Loiça manual			
Vodka						Desengordurante			
Cachaça						D. Bancadas			
Gin						VT10			
Gin						D6			
Gin						Lixivia			
Gin						Loiça máquina			
Gin						Secante			
Rum						Detergente forno			
Rum						Sabonete mãos			
Tequilha						Esponja			
						Esfregão inox			
						Pano amarelo			

Assinatura do responsável de Execução:

Assinatura do supervisor: