

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Filipa Sampaio Lames

**Gestão de Compras em Indústrias Hoteleiras:  
caso Hotel Arts Barcelona e Santana Hotel & Spa\*\*\*\***

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Vila do Conde, dezembro de 2020

Filipa Sampaio Lames

**Gestão de Compras em Indústrias Hoteleiras:  
caso Hotel Arts Barcelona e Santana Hotel & Spa\*\*\*\***

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing**

**Membros do Júri**

Presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho Azevedo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, dezembro de 2020

*“O mais do que isto  
É Jesus Cristo,  
Que não sabia nada de finanças  
Nem consta que tivesse biblioteca...”*

***Fernando Pessoa***

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste relatório de estágio só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma direta ou indireta, de várias pessoas, às quais gostaria de agradecer, em particular: ao Prof. Doutor Eduardo Albuquerque, pelo seu incentivo e orientação; à Doutora Margarida Guimarães pela sua paciência e dedicação; a todos os participantes que colaboraram neste estudo, pela compreensão e disponibilidade prestadas; à minha família, pela constante ajuda, motivação e disponibilidade e ao meu namorado que soube ter paciência comigo quando eu não a tinha.

## RESUMO ANALÍTICO

No âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, foi realizado um relatório de estágio subordinado ao tema "Gestão de compras em indústrias Hoteleiras" cujo objetivo central era conhecer os métodos de gestão de compras possíveis de implementar numa unidade hoteleira e entender qual o mais vantajoso de implementar em cada uma.

O presente relatório incide numa revisão de literatura sobre a gestão de compras em indústrias hoteleiras que procura a sua comprovação através da observação-participação em duas unidades hoteleiras distintas onde foram realizados os estágios - Hotel Arts Barcelona e Santana Hotel & Spa – e em entrevistas efetuadas a responsáveis pela gestão de compras de diferentes unidades.

Com a adoção de uma metodologia qualitativa na realização do projeto de investigação, foram alcançados, de forma satisfatória, os objetivos do presente relatório, uma vez que a revisão da literatura, os estágios realizados e as entrevistas permitiram identificar os métodos possíveis de implementar e concluir que a eficácia de cada um dependerá, essencialmente, da dimensão da unidade hoteleira.

**Palavras-chave:** Gestão de Compras; Indústrias Hoteleiras; Métodos de Gestão.

## **ABSTRACT**

In the context of the Master's degree in Hotel Management at the Escola Superior de Hotelaria e Turismo of Politécnico do Porto, an internship report was carried out on the theme "Purchasing Management In Hotel Industries" whose main objective was to know the purchasing management methods possible to implement in a hotel unit and understand which is the most advantageous to implement in each one.

This report focuses on a literature review on purchasing management in hotel industries that seeks proof through observation-participation in two distinct hotel units where internships were carried out - Hotel Arts Barcelona and Santana Hotel & Spa - and interviews with those responsible for purchasing management of different units.

With the adoption of a qualitative methodology in the realization of the research project, the objectives of this report were satisfactorily achieved, since the literature review, the internships and the interviews allowed identifying the possible methods of implementing and concluding that the effectiveness of each will depend essentially on the size of the hotel unit.

**Keywords:** Purchasing Management; Hotel Industry; Management Methods.

## SUMÁRIO

Lista de figuras.....	10
Lista de siglas .....	12
INTRODUÇÃO E OBJETIVOS .....	13
METODOLOGIA.....	15
PARTE I – APRESENTAÇÃO DAS ENTIDADES DE ACOLHIMENTO.....	17
CAPÍTULO UM - Caracterização das unidades hoteleiras.....	17
1. Hotel Arts Barcelona .....	17
2. Santana Hotel & Spa**** .....	23
CAPÍTULO DOIS - Cronograma das atividades de estágio .....	26
1. Hotel Arts Barcelona .....	26
2. Santana Hotel & Spa**** .....	27
CAPÍTULO TRÊS - Descrição das atividades realizadas .....	27
1. Hotel Arts Barcelona .....	27
2. Santana Hotel & Spa**** .....	28
CAPÍTULO QUATRO – Competências adquiridas.....	31
1. Hotel Arts Barcelona .....	31
2. Santana Hotel & Spa**** .....	32
CAPÍTULO CINCO – Considerações finais sobre o estágio.....	32
PARTE II – GESTÃO DE COMPRAS EM INDÚSTRIAS HOTELEIRAS .....	34
CAPÍTULO UM – Revisão de Literatura.....	34
1. Função.....	34
2. Objetivos .....	40
3. Caracterização dos produtos e materiais .....	40
4. Sistemas de Gestão .....	42
5. Métodos de gestão de compras.....	43
5.1. Gestão De Compras Centralizada .....	44
5.2. Gestão De Compras Descentralizada .....	46
5.3. Gestão De Compras Híbrida .....	47

6.	Vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de gestão de compras .....	49
7.	Influência da gestão de compras no equilíbrio financeiro de unidades hoteleiras.....	54
	CAPÍTULO DOIS – Estudo De Caso .....	55
1.	Entrevistas.....	55
1.1.	Entrevistas semiestruturadas.....	55
1.2.	Interpretação dos resultados obtidos com as entrevistas.....	57
1.3.	Súmula dos resultados obtidos com as entrevistas.....	64
2.	Estágio.....	66
2.1.	Caracterização da gestão de compras do Hotel Arts Barcelona.....	66
2.2.	Caracterização da gestão de compras do Santana Hotel & Spa .....	71
3.	Análise comparativa da gestão de compras adotada nas duas unidades .....	76
	CAPÍTULO TRÊS – Análise e Discussão Dos Resultados .....	78
	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES .....	81
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
	ANEXOS.....	88
	Anexo A – Documento “First Class” .....	89
	Anexo B - Consentimento Informado.....	90
	Anexo C – Dados obtidos com a realização das entrevistas .....	91
	Anexo D – Transcrição da entrevista 1 .....	92
	Anexo E – Transcrição da entrevista 2 .....	94
	Anexo F – Transcrição da entrevista 3.....	96
	Anexo G – Transcrição da entrevista 4 .....	98
	Anexo H – Transcrição da entrevista 5.....	100
	Anexo I – Transcrição da entrevista 6 .....	103
	Anexo J – Transcrição da entrevista 7 .....	106
	Anexo K – Transcrição da entrevista 8 .....	108
	Anexo L – Transcrição da entrevista 9.....	111
	Anexo M – Transcrição da entrevista 10 .....	115

Anexo N – Transcrição da entrevista 11.....	117
Anexo O – Transcrição da entrevista 12.....	122
Anexo P – Transcrição da entrevista 13 .....	127
Anexo Q – Transcrição da entrevista 14.....	130
Anexo R – Transcrição da entrevista 15 .....	134
Anexo S – Transcrição da entrevista 16.....	138
Anexo T – Transcrição da entrevista 17 .....	141
Anexo U – Transcrição da entrevista 18.....	146

## Lista de figuras

Figura 1 - Hotel Arts Barcelona.....	17
Figura 2 - Organograma da equipa de orientação do Hotel Arts Barcelona .....	20
Figura 3 - Organograma do Departamento de Finanças do Hotel Arts Barcelona .....	20
Figura 4 - Santana Hotel & Spa**** .....	23
Figura 5 - Organograma dos diversos departamentos e respetivos responsáveis do Santana Hotel & Spa**** .....	24
Figura 6 - Fluxograma das funções da GC .....	39
Figura 7 - Representação de um método de gestão de compras centralizado .....	45
Figura 8 - Representação de um método de gestão de compras descentralizado.....	47
Figura 9 - Representação de um método de gestão de compras híbrido.....	48
Figura 10 - Métodos adotados pelas empresas dos entrevistados.....	59
Figura 11 - Controlo de <i>Stock</i> efetuado pelas empresas dos entrevistados.....	62
Figura 12 - Caracterização da gestão de compras do Hotel Arts Barcelona .....	71
Figura 13 - Caracterização da gestão de compras do Santana Hotel & Spa .....	76
Figura 14 - Documento <i>First Class</i> .....	89

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - Análise SWOT relativa ao Hotel Arts Barcelona .....	22
Tabela 2 - Análise SWOT relativa ao Santana Hotel & Spa.....	26
Tabela 3 - Cronograma das atividades de estágio - Hotel Arts Barcelona .....	26
Tabela 4 - Cronograma de atividades de estágio – Santana Hotel & Spa .....	27
Tabela 5- Vantagens e Desvantagens dos Métodos de Gestão de Compras .....	53
Tabela 6- Guião das perguntas efetuadas e dos respetivos objetivos.....	56
Tabela 7 - Listagem das entrevistas.....	57
Tabela 8 - Respostas às entrevistas: formação na área .....	58
Tabela 9 - Respostas às entrevistas: métodos de GC a adotar .....	58
Tabela 10 - Respostas às entrevistas: dificuldades na gestão de compras.....	59
Tabela 11 - Respostas às entrevistas: vantagens e desvantagens do método utilizado .....	60
Tabela 12 - Respostas às entrevistas: categorização de produtos.....	61
Tabela 13 - Respostas às entrevistas: controlo de necessidades.....	61
Tabela 14 - Respostas às entrevistas: seleção e controlo de fornecedores.....	63
Tabela 15 - Respostas às entrevistas: informações adicionais.....	64
Tabela 16 - Dados obtidos com a realização das entrevistas.....	91

## **Lista de siglas**

SWOT	<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats</i>
F&B	<i>Food and Beverage</i>
DGS	Direção Geral de Saúde
GC	Gestão de compras
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>
SG	Sistemas de Gestão
N.E.	Não Especificado

## INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

A curva global do turismo e, conseqüentemente, da indústria hoteleira tem, ao longo dos últimos anos, (exceção feita ao momento presente dominado por uma epidemia a nível mundial) apresentado um crescimento notório com grande impacto positivo na economia global. Desta forma, tem aumentado o número de indústrias hoteleiras, o que conduz a um crescimento da concorrência e a um possível decréscimo das margens de lucro. É com o objetivo de combater esse decréscimo que as indústrias hoteleiras implementam métodos de gestão de compras, controlando todas as aquisições do hotel e mantendo assegurada a prestação de serviços pelos pontos de venda do estabelecimento (Bedey *et al.*, 2009; Castelli, 2006; Madanços, 2015).

O presente relatório de estágio tem como principais objetivos responder às questões “Quais os métodos de gestão de compras possíveis de implementar numa unidade hoteleira?” e “Qual o método mais vantajoso de implementar em cada unidade hoteleira”. Adjacentes ao propósito de alcançar estes objetivos, surgiram outros mais específicos, tais como: conhecer a gestão de compras na hotelaria; entender o que condiciona ou motiva a existência de uma gestão de compras centralizada, e o que inibe a sua existência noutras; compreender como se organiza e estrutura um departamento de compras de uma unidade hoteleira; caracterizar e comparar a gestão de compras adotada pelas unidades onde foram realizados os estágios e caracterizar a gestão de compras de outras unidades hoteleiras através da experiência de vários profissionais da área.

De modo a alcançar todos os objetivos identificados anteriormente, o presente relatório começou por centrar-se num projeto de investigação sobre a opinião de diversos autores quanto aos diferentes métodos de gestão de compras possíveis de implementar em unidades hoteleiras; em seguida, foi realizado um estágio em duas unidades distintas - Hotel Arts Barcelona e Santana Hotel & Spa - de modo a ser exequível uma comparação e análise pormenorizada da gestão de compras adotada por cada uma; por último, foram efetuadas entrevistas a responsáveis pela gestão de compras de diferentes unidades. Finalmente, foram analisados e comparados todos os dados adquiridos com a revisão de literatura, com a observação-participação nos estágios e com as respostas das entrevistas, obtendo respostas às questões inicialmente colocadas e alcançando todos os objetivos do presente trabalho.

Relativamente à sua estrutura, após a descrição da metodologia qualitativa utilizada para a sua realização, o presente relatório encontra-se dividido em duas partes. A primeira

parte está subordinada à descrição e comparação do estágio realizado em cada unidade, caracterizando as duas unidades hoteleiras, as atividades realizadas em cada uma e as competências adquiridas durante os mesmos. A segunda parte subdivide-se em três capítulos: o primeiro centra-se no enquadramento teórico do tema em estudo onde se descreve, pormenorizadamente, a gestão de compras em indústrias hoteleiras; o segundo centra-se nas entrevistas como verificação do estudo em causa e numa análise comparativa dos resultados obtidos com o estágio nas duas unidades hoteleiras e, por fim, no último capítulo são apresentados os resultados obtidos com o que foi analisado nos dois capítulos anteriores.

## **METODOLOGIA**

A metodologia de investigação utilizada neste estudo é de natureza qualitativa, uma vez que se centra na compreensão detalhada de um tema em investigação, preocupando-se em descrevê-lo e em interpretá-lo, não o afastando da realidade (Mónico *et al.*, 2017). Assim, neste relatório, com a pesquisa realizada, tornar-se-á possível conhecer os vários métodos de gestão de compras existentes em indústrias hoteleiras e entender qual o mais vantajoso de implementar em cada uma, tornando-se estes os principais objetivos do tema em investigação.

Posteriormente, procedeu-se à formulação de objetivos mais específicos a alcançar com a pesquisa: entender as funções e os objetivos de uma gestão de compras numa unidade hoteleira; conhecer os diferentes métodos de gestão existentes; compreender o que condiciona ou motiva a implementação de um determinado método em unidades hoteleiras, e o que inibe a sua existência noutras; conhecer a gestão de compras utilizada em diversas unidades hoteleiras.

De seguida, de modo a ser possível alcançar os objetivos anteriormente identificados, foi realizado um estudo de caso, baseado numa pesquisa documental e bibliográfica, na observação-participação da gestão de compras utilizada em duas unidades hoteleiras distintas – Hotel Arts Barcelona e Santana Hotel & Spa - e na realização de entrevistas semiestruturadas a responsáveis pela gestão de compras de diferentes unidades. A pesquisa documental e bibliográfica foi baseada em artigos científicos, livros, teses, relatórios, dissertações, entre outros, levantados no Google académico, na RCAAP (Repositórios científicos de acesso aberto em Portugal) e na B-on (Biblioteca do conhecimento online). A observação-participação concretizou-se aquando da realização de um estágio, e procurou conhecer a realidade profissional da área através da observação da gestão de compras utilizada em duas unidades hoteleiras bastante distintas. Quanto às entrevistas, estas são uma técnica complementar à observação-participação, contribuindo para o aprofundamento dos dados obtidos. Assim, foram realizadas entrevistas com perguntas abertas a dezoito responsáveis pela gestão de compras de diferentes unidades, de agosto a outubro de 2020. Os participantes foram encontrados, maioritariamente, através da plataforma LinkedIn, e selecionados conforme o local de trabalho e funções que desempenham nas empresas (amostragem teórica); foram interpretadas respostas não só de gestores de compras de indústrias hoteleiras, mas também de unidades de restauração, uma vez que o processo de compras é semelhante e uma unidade

hoteleira, na maioria dos casos, realiza as compras para um departamento de restauração. O número de participantes dependeu da saturação teórica, ou seja, foram interrompidas as entrevistas quando estas se revelaram suficientes para permitir conhecer os vários métodos de gestão de compras existentes e entender qual o mais vantajoso de implementar em cada unidade hoteleira. Para a recolha de dados, foi efetuada uma análise circular que permitiu um estudo aprofundado do tema, isto é, após a realização de uma entrevista teste, procedeu-se ao início do ciclo: realização de uma entrevista melhorada, conforme os resultados da entrevista anterior; transcrição e interpretação da mesma; melhoria das perguntas a realizar; elaboração de uma nova entrevista. Finalmente, foi efetuado o tratamento e análise de dados, através do método comparativo, permitindo a uniformização dos resultados obtidos com as diferentes entrevistas realizadas.

Para a formulação de conclusões foi utilizado o método indutivo, que se baseou no estudo teórico, na observação-participação e nas respostas dos participantes às entrevistas realizadas, o que permitiu alcançar os objetivos do presente relatório.

## **PARTE I – APRESENTAÇÃO DAS ENTIDADES DE ACOLHIMENTO**

Inserido no âmbito do mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, promovido pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, realizou-se um estágio em duas empresas hoteleiras distintas. Originalmente, estava previsto que os seis meses de estágio decorressem apenas no departamento de compras do Hotel Arts Barcelona, cujo início ocorreu em 22 de janeiro de 2020. No entanto, devido à pandemia que surgiu durante o ano 2020, ao fim de dois meses, teve de ser interrompido. Em julho, surgiu a oportunidade de completar o estágio na unidade Santana Hotel & Spa em Vila do Conde, onde foram desempenhadas tarefas, durante três meses, na receção, no economato e no departamento administrativo-financeiro do estabelecimento.

O facto de se tratar de dois estabelecimentos hoteleiros com uma gestão de compras muito distinta contribuiu para uma melhor consecução dos objetivos do presente projeto de investigação.

### **CAPÍTULO UM - Caracterização das unidades hoteleiras**

#### **1. Hotel Arts Barcelona**

O Hotel Arts Barcelona é um hotel de 5 estrelas situado num local aprazível da cidade. Dada a sua importância no setor hoteleiro, serão apresentadas, em seguida e com algum pormenor, as suas principais características.



Figura 1 - Hotel Arts Barcelona

Fonte: (Badrenas, 2020)

##### **1.1. Localização e Meio envolvente**

O resort urbano Hotel Arts Barcelona está localizado à beira-mar na cidade de Barcelona. É conhecido por ser o primeiro hotel de luxo da região e o mais alto; os seus 154 metros de altura permitem uma vista única tanto para o Mar Mediterrâneo no Porto Olímpic

como para o centro da cidade. O hotel encontra-se a apenas 11km do Aeroporto Internacional de Barcelona El Prat e está a uma curta distância do antigo bairro gótico da cidade.

## **1.2. História da marca – The Ritz Carlton**

O Hotel Arts Barcelona é um hotel que pertence à companhia The Ritz-Carlton, no entanto, não tem permissão para utilizar o nome Ritz-Carlton, uma vez que este já estava registado formalmente em Espanha. Em seguida apresenta-se um resumo da história da marca:

**1850** – César Ritz nasceu numa vila em Niderwald, na Suíça. Desde jovem demonstrou coragem, ambição e bom gosto, o que o levou a lutar pela excelência em tudo o que fazia e em todos os locais em que trabalhava. Após mudar-se para Paris, Ritz trabalhou como empregado de mesa num restaurante célebre, Voisin, onde a sua experiência o inspirou a estabelecer a sua própria filosofia de serviço e inovação que decidiu aplicar em indústrias hoteleiras de luxo. Segundo as palavras de Eduardo VII, rei de Inglaterra, Cesar Ritz tornou-se o rei dos hoteleiros e o hoteleiro dos reis.

**1887** – César Ritz e Auguste Escoffier abriram um restaurante na Alemanha e, mais tarde, mudaram-se para Londres onde trabalharam, juntos, no hotel Carlton.

**1898** – Ritz inaugurou o Hôtel Ritz, em Paris, aplicando os seus próprios ideais e standards de serviço nas indústrias hoteleiras de luxo. A ideia deste hoteleiro não consistia em construir grandes hotéis de luxo, mas sim construir hotéis onde os seus hóspedes se sentissem em casa, ou seja, seguros e confortáveis. Uns anos mais tarde, Ritz e Escoffier fundaram, finalmente, a companhia Ritz-Carlton com os respetivos direitos de nome a nível internacional.

**1918** – César Ritz supervisionou a expansão da sua cadeia hoteleira até ao dia 26 de outubro de 1918, data em que morreu com 68 anos de idade.

**1983** – William B. Johnson comprou os direitos da marca e do nome Ritz-Carlton e fundou The Ritz-Carlton Hotel Company.

**1994** – Abriu o Hotel Arts Barcelona.

**1995/1998** – Entre as referidas datas, Marriott International adquiriu 100% de posse das ações de Ritz-Carlton e fundou uma nova empresa: The Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.

### **1.3. Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso**

Os seguintes conceitos estratégicos consistem num conjunto de ideias definidas pela empresa The Ritz Carlton para que todos os seus hotéis da sua cadeia tenham as suas estratégias definidas e os respetivos objetivos alcançados.

Segundo documentos fornecidos pelos Recursos Humanos do Hotel Arts Barcelona, as ideias definidas foram as seguintes:

**Missão:** “Prestar um cuidado genuíno e produtos e serviços excecionais que resultem na liderança dos lucros”.

**Visão:** “O Ritz-Carlton inspira as viagens mais significativas da vida”.

#### **Valores:**

- \* Princípios de um negócio responsável
- \* Compromisso com os direitos humanos
- \* Padrões éticos e legais

#### **Fatores Críticos de Sucesso:**

- \* Fortalecer a mística Ritz-Carlton através dos Standards de Ouro
- \* Inspirar senhoras e senhores excecionais
- \* Criar hóspedes para a vida
- \* Oferecer excelência em produtos e serviços
- \* Maximizar o desempenho financeiro

### **1.4. Standards de Ouro**

A cadeia Ritz-Carlton é das cadeias com maior sucesso a nível internacional e nacional, e isto deve-se à chamada “mística Ritz-Carlton” que todos os colaboradores têm o dever de conhecer e personificar no seu dia-a-dia. No *Employee Handbook* podem ser encontrados os pilares de todo o serviço prestado em qualquer hotel Ritz-Carlton: o credo, o lema (*Motto*), os três passos de serviço, a promessa ao funcionário e os 12 valores de serviço mais importantes para a cadeia.

### 1.5. Organogramas

Segundo as informações fornecidas pelos Recursos Humanos do Hotel Arts Barcelona, o organograma da equipa de orientação (Figura 1) e o organograma do Departamento de Finanças (Figura 2) são os seguintes:

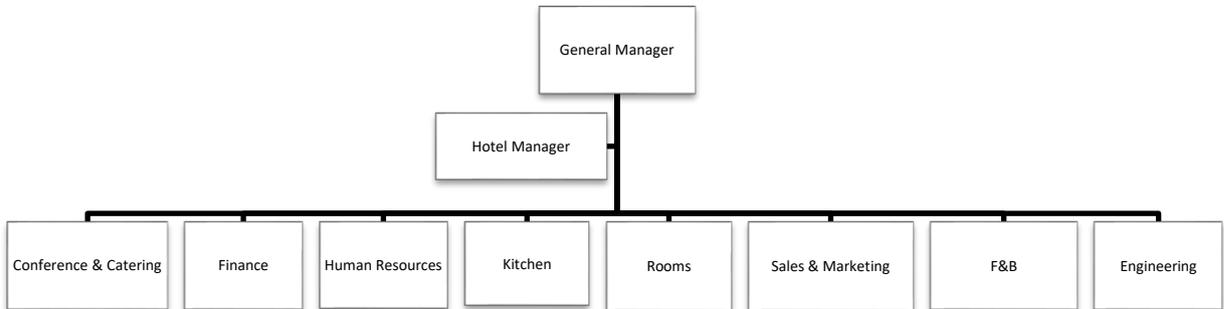


Figura 3 - Organograma da equipa de orientação do Hotel Arts Barcelona

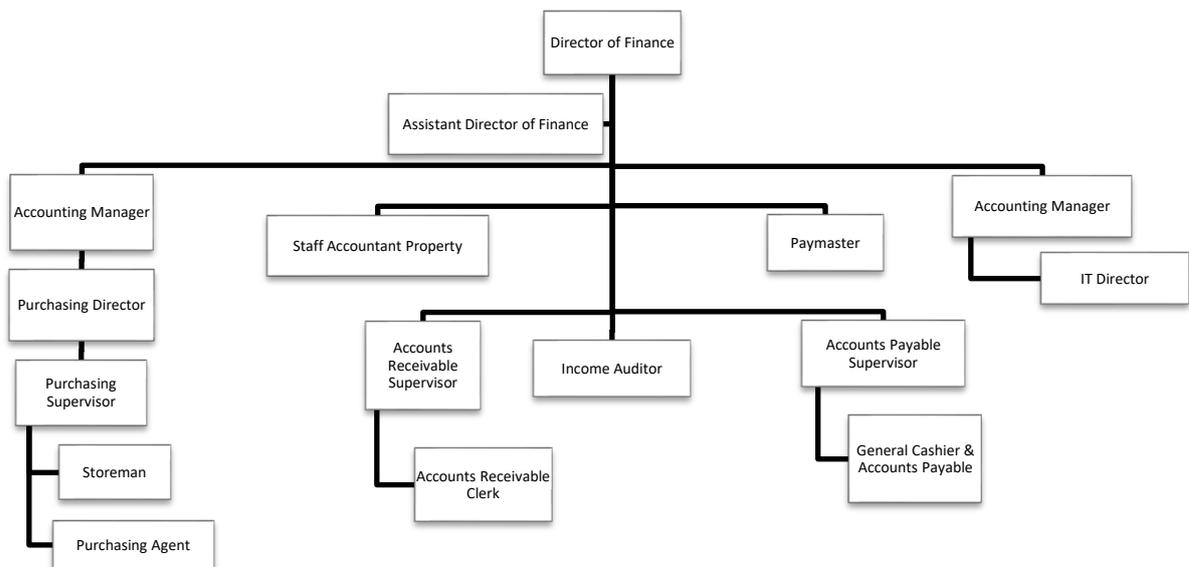


Figura 2 - Organograma do Departamento de Finanças do Hotel Arts Barcelona

### 1.6. Pontos de venda e Serviços

O Hotel Arts Barcelona conta com os seguintes pontos de venda e serviços:

#### Quartos e suítes

O hotel dispõe de 483 quartos (Quartos Deluxe e Suites Executivas) com vistas panorâmicas tanto para o mar como para a cidade de Barcelona.

## **Club**

O *Club* é uma área privada no hotel, no 30º ao 33º andar, destinada a garantir uma maior privacidade e um serviço mais personalizado, com 32 quartos Deluxe e 12 suítes executivas.

## **Penthouses**

As 28 *duplex Penthouses*, situadas nos dez últimos pisos do hotel, contam com um espaçoso *lounge*, sala de jantar e cozinha, bem como uma decoração e beleza única e a mais recente tecnologia em todas as suas áreas.

## **SPA 43**

O Spa 43, localizado no último andar (43º), baseia-se nos mais inovadores tratamentos corporais e faciais e em terapias tradicionais. O Spa 43 conta com duas áreas com *jacuzzi*, sauna e banho turco, oito salas de tratamento e duas áreas de relaxamento com terraço.

## ***Fitness Center***

O *Fitness Center* do Hotel Arts Barcelona está equipado com as melhores instalações de última geração e oferece uma equipa de treinadores profissionais, diferentes atividades como pilates, yoga, resistência, bem-estar, corrida, alongamentos e preparação física especializada.

## **Restaurantes e bar**

O hotel conta com cinco restaurantes e um bar de cocktails em que todas as experiências culinárias são conduzidas por profissionais qualificados e extremamente elogiados pela sua “arte” culinária.

## ***Infinity pool & lounge***

A piscina *Infinity Pool & Lounge* está localizada junto ao restaurante Marina e posicionada de modo a misturar-se visualmente com o mar permitindo aos hóspedes assistir a nasceres e pôr-do-sol.

## ***Meeting Rooms***

As *Meeting Rooms* baseiam-se num conjunto de vinte salas de reuniões disponíveis para a realização de reuniões e diferentes eventos. Nos níveis inferiores do hotel, encontram-se 14 das 20 salas, oferecendo sete *layouts* flexíveis para até mil clientes e equipadas com a mais recente das tecnologias. As restantes 6 salas são especializadas para o atendimento a clientes empresariais.

## **Arts catering**

Arts Catering é um serviço fornecido pelo hotel, disponível para eventos exclusivos em qualquer lugar na cidade de Barcelona. Trata-se de um serviço de organização de eventos até 2000 convidados que inclui serviço de *catering* com base nas raízes gastronómicas do hotel, decoração e ambiente personalizado, tecnologia audiovisual, música ao vivo entre outras características.

### **1.7. Análise SWOT**

A análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*) é útil para definir os objetivos estratégicos da empresa e fazer uma análise competitiva do hotel em questão no mercado.

Foram, então, analisados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, também denominados como fatores internos, uma vez que são fatores que podem ser controlados pela organização; foram, também, analisados os fatores externos (as oportunidades e as ameaças) visto que são fatores que influenciam a *performance* da empresa de forma externa, ou seja, não podem ser controlados pela organização.

A seguinte tabela foi baseada em informações disponibilizadas pelos recursos humanos do hotel e na percepção decorrente da realização do estágio:

	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	Associação clara ao luxo Marca internacional muito reconhecida Localização Equilíbrio qualidade/preço Formação contínua de colaboradores Diversidade de produtos e serviços Qualidade dos produtos e serviços Fácil acesso por transportes públicos	Difícil manutenção do edifício Poucas reservas individuais
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	Eventos locais Alta procura Turismo de eventos Turismo de negócios Turismo de lazer	Crise global financeira Outras crises globais Terrorismo

Tabela 1 - Análise SWOT relativa ao Hotel Arts Barcelona

### 1.8. Mercado-alvo

O Hotel Arts Barcelona caracteriza-se por ser, essencialmente, um hotel de prestígio, que atrai uma clientela de turismo de lazer no segmento de luxo. O hotel conta com cerca de 65% de reservas de grupo e 35% de reservas individuais. É também um local de eventos muito procurado, dada a sua notoriedade e localização.

Este hotel é a escolha ideal para hóspedes que procuram um elevado nível de qualidade, de conforto e de luxo e que dão valor a um serviço personalizado e de excelência.

### 2. Santana Hotel & Spa\*\*\*\*

O Santana Hotel & Spa é um hotel de 4 estrelas situado no monte de Santana em Azurara, Vila do Conde, Portugal, na margem esquerda do rio Ave, inserido numa zona calma, próxima do centro, da praia e do aeroporto Sá Carneiro. De seguida, estão descritas algumas das características possíveis de apresentar relativamente a esta empresa.



Figura 4 - Santana Hotel & Spa\*\*\*\*  
Fonte: (Ferreira, 2016)

### 2.1. Missão, Visão e Objetivos estratégicos

Segundo documentos fornecidos pela responsável de contabilidade e tesouraria do Santana Hotel & Spa, os conceitos estratégicos da empresa – missão, visão e objetivos – são os seguintes:

**Missão:** “O Santana Hotel & Spa\*\*\*\* convida-o para uma experiência única de conforto e elegância, num ambiente informal, onde o histórico e o contemporâneo se encontram lado a lado. É o hotel indicado para negócios ou para desfrutar de uns dias tranquilos com a sua companhia ideal. Localizado a apenas 15 minutos do Aeroporto Francisco Sá Carneiro e 20 minutos do centro da cidade do Porto, a colocação do Santana Hotel & Spa é perfeito para ter uma excelente experiência de repouso entre a praia e a cidade”.

**Visão:** “O Santana Hotel & Spa\*\*\*\* aspira ser visto como resposta a qualquer tipo de necessidade hoteleira dos seus clientes, sendo que independentemente do motivo ou

momento quando surgir a dúvida de “onde ficar” o Santana Hotel & Spa será a resposta imediata devido à marca pessoal que pretende deixar naqueles que pelas suas instalações passam, cumprindo o seu principal lema “a satisfação plena dos clientes”. Pretende também demarcar-se no setor em que opera de outras maneiras não tão imediatamente notórias aos olhos dos clientes, mas sem dúvida marcantes na sua gestão, através da transformação de um hotel do séc. XX num hotel ecológica e energeticamente sustentável, fazendo assim jus ao meio em que se insere”.

**Objetivos:**

- Redução do consumo energético do hotel;
- Aumento do impacto visual aquando da chegada ao hotel;
- Aumento do conforto dos clientes, através da criação de quartos inteligentes que regulam a própria temperatura e iluminação de acordo com a entrada e saída do mesmo;
- Reposicionamento do conforto e dos serviços do hotel num patamar de excelência.

**2.2. Organograma**

Segundo as informações fornecidas pelos recursos humanos do Santana Hotel & Spa, o organograma dos diversos departamentos e respetivos responsáveis é o seguinte:

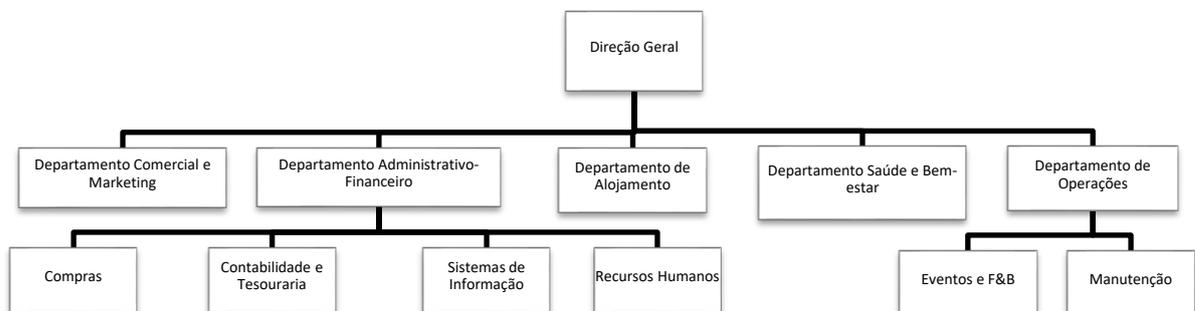


Figura 5 - Organograma dos diversos departamentos e respetivos responsáveis do Santana Hotel & Spa\*\*\*\*

**2.3. Pontos de venda e serviços**

**Alojamento**

O hotel conta com 75 quartos (65 quartos standard, 9 suites e 1 suite presidencial) com vistas privilegiadas sobre o Rio Ave.

**Restaurante “Santa Clara”**

O restaurante Santa Clara, desde 2009 que é recomendado pelo Guia Michelin e combina a excelência da cozinha tradicional portuguesa com a melhor cozinha internacional.

### **Bar “Açude Bar”**

O Açude Bar, localizado no *lobby* do hotel, dispõe de um ambiente acolhedor assim como de um excelente terraço que serve de esplanada.

### **Spa e Health Club**

O Spa apresenta-se como um espaço de saúde, beleza e bem-estar que providencia massagens corporais e de relaxamento, cuidados de corpo e de rosto, entre outros serviços. Quanto ao *Health Club*, este conta com piscina interior climatizada, jacuzzi, sauna, banho turco e ginásio.

### **Salas de conferências**

O Santana Hotel & Spa coloca à disposição quatro salas de reuniões flexíveis e versáteis, destinadas a eventos sociais e de negócios.

### **Salão de festas “Terraços do Ave”**

O hotel dispõe de uma sala com mais de 300 m<sup>2</sup> preparada para a organização de eventos, como casamentos, batizados, comunhões, festas temáticas, exposições, lançamento de produtos, entre outros.

#### **2.4. Pacotes promocionais**

O Santana Hotel & Spa, de modo a impulsionar as suas vendas, criou pacotes promocionais que são uma mais valia para os resultados da empresa. Grande parte do público-alvo desta unidade são casais que procuram relaxar e passar uma boa experiência a dois. Assim, surgiram os pacotes promocionais como o Pack Romântico, Pack Noite de Núpcias, Pack Wellness e o Pacote Familiar que incluem um conjunto de serviços atrativos a um preço mais acessível.

#### **2.5. Análise SWOT**

Na tabela seguinte, encontra-se a análise *SWOT* relativa ao Santana Hotel & Spa, onde foram identificados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças observados durante a realização do estágio:

<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
	Excelente localização; Qualidade de serviços de Restauração e Spa; Reservas de grupo; Pacotes promocionais; Serviços abertos ao público-geral; Estrutura arquitetónica reconhecida pelos clientes.	Mobiliário e decoração antiquados e degradado; Grandes custos energéticos; Minibares e ar condicionado pouco económicos e com muito ruído; Equipa incompleta e pouco treinada; Fracas manutenção dos espaços; Autogestão.
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	Eventos locais Turismo de eventos Turismo de negócios Turismo de lazer	Crise global financeira Outras crises globais Política de preços baixos da concorrência; Localização não identificada como ponto turístico de interesse relevante.

Tabela 2 - Análise SWOT relativa ao Santana Hotel & Spa

## 2.6. Mercado-alvo:

O Santana Hotel & Spa caracteriza-se por ser, essencialmente, um hotel que atrai uma clientela de turismo de lazer, de negócios e de eventos. Como referido anteriormente, trata-se de um local procurado especialmente por casais e famílias, devido aos pacotes promocionais existentes, no entanto, é também procurado por clientes em negócios e por clientes que vão participar em algum evento próximo do hotel, como casamentos e batizados.

## CAPÍTULO DOIS - Cronograma das atividades de estágio

### 1. Hotel Arts Barcelona

	Janeiro de 2020	Fevereiro de 2020	Março de 2020
<b>Orientação</b>	Dias 22 a 24		Dia 11
<b>Departamento de Compras</b>		Dias 01 a 28	Dias 01 a 10
<b>Lateral Service</b>		Dia 20	Dia 05

Tabela 3 - Cronograma das atividades de estágio - Hotel Arts Barcelona

## 2. Santana Hotel & Spa\*\*\*\*

	Julho de 2020	Agosto de 2020	Setembro de 2020
Receção	Dias 01 a 31	Dias 01 a 31	
Economato			Dias 7, 14, 21 e 28
Departamento Administrativo-Financeiro			Dias 01 a 30

Tabela 4 - Cronograma de atividades de estágio – Santana Hotel & Spa

### CAPÍTULO TRÊS - Descrição das atividades realizadas

#### 1. Hotel Arts Barcelona

O estágio iniciou-se pela participação na “Orientación para nuevos empleados” onde tanto estagiários como novos colaboradores assistiram a sessões de orientação e formação nos seus primeiros três dias no hotel, antes de iniciarem as suas tarefas no seu posto de trabalho. A orientação proporcionou toda a informação necessária para o início do estágio, salientando os valores e a filosofia de serviço da companhia, a gestão de qualidade utilizada, os regulamentos internos e os benefícios inerentes aos colaboradores do hotel. Foi igualmente uma oportunidade para conhecer futuros companheiros de trabalho, bem como todos os membros do Comité Executivo. No dia 11 de março, tanto estagiários como novos colaboradores voltaram a encontrar-se para a “Orientación 21”. Neste dia, foram reafirmadas as informações fornecidas na primeira orientação e foi dada continuação à formação correspondente à organização e função de todos os departamentos do hotel. No final de cada orientação, cada estagiário e colaborador recebeu um certificado de formação. Deste modo, a empresa Ritz-Carlton consegue garantir que todos os seus colaboradores estão informados acerca dos procedimentos técnicos e de serviços do seu posto de trabalho e da unidade em geral, com o principal objetivo de que todos os procedimentos sejam realizados de forma uniforme, não só no Hotel Arts Barcelona, mas em todos os hotéis da companhia.

O estágio decorreu maioritariamente no departamento de compras do Hotel Arts Barcelona, no entanto, houve oportunidade de fazer dois *Lateral Service* (nome atribuído pela organização a todos os serviços feitos fora do departamento principal de trabalho), um no *back-office* das cozinhas e outro no departamento de finanças. Os *Lateral Service* constituíram uma oportunidade para melhor entender o funcionamento de outros departamentos e a sua interligação.

Relativamente ao departamento de compras, foram várias as atividades realizadas, no entanto, devido à interrupção do estágio ao fim de dois meses, foi apenas possível aprofundar conhecimentos e adquirir experiência relativamente às responsabilidades inerentes à categoria de alimentos e de *non-food*. Quanto às categorias de bebidas foi apenas adquirido conhecimento teórico.

Entre as atividades realizadas diariamente podem salientar-se as seguintes:

- avaliar o estado geral dos produtos rececionados;
- verificar se a quantidade dos produtos recebidos corresponde à quantidade pedida e à quantidade faturada;
- verificar faltas na receção de mercadorias;
- realizar pesagens aleatórias para verificar se o peso pedido e recebido corresponde ao faturado;
- medir a temperatura dos produtos congelados e verificar se se encontram dentro dos valores recomendados;
- introduzir faturas no sistema “Materials Control”;
- retirar do sistema relatórios diários de todos os fornecedores que chegaram no dia;
- realizar pedidos a fornecedores;
- corrigir incidências;
- rececionar e controlar ordens de compra;
- pedir orçamentos a fornecedores.

Semanalmente, era realizado um controlo dos preços de frutas e vegetais que variavam semanalmente e mensalmente e era realizado o inventário de todas as matérias primas existentes no hotel.

## **2. Santana Hotel & Spa\*\*\*\***

Os três meses de estágio no Santana Hotel & Spa foram meses de exceção devido ao COVID-19. Vários trabalhadores encontravam-se em *lay-off* e foi necessário adaptar regras de ocupação e de desinfeção. No entanto, o hotel esteve em funcionamento e, em certas ocasiões, repleto de hóspedes.

O estágio, no Santana Hotel & Spa, começou por ocorrer na receção (a pedido da empresa), nos meses de julho e agosto; no mês de setembro, o estágio prosseguiu no departamento administrativo-financeiro.

No que diz respeito ao horário de expediente, na receção, existem diversos turnos escalonados para os funcionários, são eles: turno “M” compreendido entre as 8h00 e as 16h00, contemplando meia hora para o almoço; o turno “T”, das 16h00 às 00h00 igualmente com meia hora para a refeição; e ainda o turno “I” (intermédio) das 11h30 às 20h00, com meia hora destinada ao almoço e outra meia hora destinada ao jantar. Existe ainda o Turno “N” que é compreendido entre as 00h00 e as 08h00 da manhã, o único turno que não foi possível realizar uma vez que, por questões de segurança, não é um hábito colocar mulheres e estagiários neste turno.

Durante os turnos da receção foram realizadas tarefas como:

- verificar processos de reservas; efetuar check-outs;
- faturar estadias e extras;
- limpar o arquivo dos clientes que já efetuaram check-out;
- conferir a conta corrente dos hóspedes *in-house*;
- verificar chegadas do dia e pedidos especiais;
- fazer *Key-pass* e chaves magnéticas das reserva com entrada para o dia;
- verificar e responder a e-mails;
- fazer atendimento telefónico;
- introduzir/verificar reservas individuais no sistema informático;
- enviar confirmação das reservas individuais via e-mail;
- atribuir quartos aos clientes;
- efetuar check-in e preencher o *cardex* dos hóspedes;
- fazer o fecho do turno;
- passar o serviço ao turno seguinte.

Além destas, foram realizadas várias outras tarefas, tais como:

- desinfeção e controlo do número de hóspedes nas zonas do *Health Club*;
- inspeção da organização e limpeza dos serviços de housekeeping;
- auxílio no departamento de F&B (*Food and Beverage*) com a entrega de *VIP's* românticos nos quartos e num serviço de *buffet*.

As tarefas decorreram com normalidade e facilidade, uma vez que o serviço de receção, incluindo o programa informático utilizado – New Hotel – não apresentou situações

novas ou desafiantes, pelo contrário, foram tarefas já anteriormente realizadas. Contudo, salienta-se a situação de pandemia que se vive no mundo, pelo que houve a registar uma maior necessidade de desinfeção dos espaços e um cuidado especial com a gestão de reservas de alojamento e com a taxa de ocupação, mantendo um controlo permanente do número de hóspedes no hotel.

Durante o mês de setembro foi realizado o estágio no departamento administrativo-financeiro da unidade. O horário foi essencialmente igual ao longo do mês, não havendo turnos, como no serviço anterior: o serviço iniciava às nove horas e terminava às dezassete e trinta. Já as tarefas a realizar podiam ser divididas de acordo com a sua frequência, diária, semanal ou mensal. Diariamente, as tarefas realizadas foram as seguintes: atualizar a plataforma de bancos com base nos movimentos bancários diários e nos documentos de faturação de fornecedores recebidos; enviar a informação atualizada das transferências recebidas a pronto pagamento para a receção e restantes secções, para faturação das mesmas e confirmar que foram faturadas; conferir recebimentos do dia anterior e procurar a resolução de possíveis diferenças; importar as faturas dos softwares de faturação (NewHotel e New POS) para o software de gestão e integrar na contabilidade; emitir recibos de clientes de crédito de acordo com o recebido; emitir notas de pagamento de débitos diretos de acordo com o que foi pago; fazer atendimento telefónico a fornecedores; conferir a arquivar consumos internos; fazer depósitos no banco ou envio de faturas a crédito e pagamentos nos correios; fazer o lançamento no software de gestão e integração na contabilidade dos vários documentos entregues. Como atividades semanais, era efetuada a cobrança a clientes de crédito e conferida a faturação dos serviços de banquetes da semana anterior e a realização de pagamentos. No que se refere aos pagamentos, as atividades realizadas dizem respeito à emissão de cheques e respetivas notas de pagamento a fornecedores, à recolha de faturas a pagar, para anexar às notas de pagamento, ao registo dos pagamentos por cheque na plataforma de bancos e no ficheiro da tesouraria do software de gestão e à emissão de notas de pagamento para fornecedores. As atividades mensais a destacar prendem-se com atualizações na plataforma de bancos dos pagamentos previstos para o mês.

## **CAPÍTULO QUATRO – Competências adquiridas**

### **1. Hotel Arts Barcelona**

Ao longo dos dois meses de estágio realizado no Hotel Arts Barcelona, desenvolveram-se competências tanto pessoais, como profissionais. A nível das relações interpessoais e visto que neste estabelecimento as relações humanas eram extremamente valorizadas, percebeu-se a influência que poderá ter, no sucesso de uma empresa hoteleira, o bem-estar de todos os seus colaboradores e o facto de se sentirem valorizados e acarinhados. Percebeu-se, por exemplo, a importância de tratar e ser tratado pelo nome próprio, de cumprimentar e ser cumprimentado, para que todos os colaboradores se sintam, de facto, parte da equipa.

Como exemplo de uma situação de valorização, durante os dois meses de estágio foram recebidos dois documentos intitulados “First Class” (Anexo A) onde responsáveis ou superiores mostraram a sua satisfação com o empenho demonstrado. Tais iniciativas estimulam e incentivam os trabalhadores a empenharem-se cada vez mais no exercício da sua atividade.

Para começar, é de referir que a primeira competência a adquirir foi linguística, uma vez que foi necessário aprender, de forma mais exaustiva, nomes de alimentos e bebidas em espanhol. No dia-a-dia do departamento de compras, foram adquiridas as competências essenciais ao desempenho das atividades referidas anteriormente. Assim, desenvolveram-se capacidades de trabalho em equipa com os restantes trabalhadores, de trabalho sob pressão, de comunicação com os trabalhadores da empresa, de organização a nível informático, de criatividade na procura de soluções para problemas relacionados com o fornecimento de matérias primas, de autonomia relativamente a assuntos da responsabilidade do departamento de compras e de adaptabilidade a uma língua nova, a um país estrangeiro, a uma cultura diferente e a um trabalho novo.

A nível profissional, no que se refere à experiência em gestão de compras, foi possível aclarar a relevância de uma gestão eficiente e eficaz ao participar no dia-a-dia do departamento de compras do Hotel Arts Barcelona. A companhia Ritz-Carlton foi uma excelente escolha para a realização do estágio por permitir o desenvolvimento das várias competências referidas e por mostrar a eficiência da utilização de um método de gestão de compras centralizado numa grande empresa hoteleira - o Hotel Arts Barcelona.

## **2. Santana Hotel & Spa\*\*\*\***

Durante os meses passados na recepção do Santana Hotel & Spa, foram reforçadas competências no atendimento aos hóspedes e nas atividades inerentes à recepção de uma unidade hoteleira, tais como a comunicação eficaz ou a adaptabilidade a um serviço, a colaboradores, a clientes ou a uma nova realidade: devido à COVID – 19, foi necessário tomar medidas de prevenção e velar pelo seu cumprimento, seguindo as normas emanadas pela Direção Geral de Saúde. O distanciamento pessoal, a constante limpeza e desinfeção dos espaços e a utilização de máscara passaram a ser ações rotineiras no serviço de recepção e todos os colaboradores se adaptaram a elas.

No mês de setembro, no departamento administrativo-financeiro, foi possível trabalhar diretamente com a responsável, pelo que este foi o mês que mais se traduziu em aprendizagem e aquisição de competências a nível de contabilidade e tesouraria que permitiram realizar as tarefas propostas, verificar discrepâncias entre valores faturados nos diferentes pontos de venda, prever custos futuros ou ainda controlar os valores em dívida dos clientes para com a empresa e da empresa para com os fornecedores.

Todas estas aprendizagens conduziram a que este mês de estágio fosse profícuo em conhecimentos na área financeira de uma unidade hoteleira. Além disso, o desenvolvimento gradual da capacidade de concentração e de responsabilidade conduziu a uma realização progressivamente mais autónoma das tarefas desempenhadas.

### **CAPÍTULO CINCO – Considerações finais sobre o estágio**

Após a caracterização das duas unidades hoteleiras e das atividades de estágio realizadas em cada uma delas, impõem-se algumas considerações finais.

Para começar, saliente-se a excelente oportunidade de estagiar em ambas as unidades. O que começou por ser um contratempo originado pela pandemia que obrigou à interrupção do estágio em Barcelona acabou por se revelar numa ocasião de aprendizagem mais enriquecedora na área de gestão de compras. O Santana Hotel & Spa proporcionou, ainda, a possibilidade de aprender a trabalhar numa realidade nova para as unidades hoteleiras, provocada pela COVID-19.

Pelo seu lado, o estágio no Hotel Arts Barcelona ofereceu uma experiência notável, desde logo, com os seus lemas, salientando que os estagiários merecem o mesmo tratamento que qualquer outro trabalhador e que o bem-estar de cada um se reflete no bem-estar de

todos. Os seus lemas (referidos anteriormente) têm um profundo impacto na aprendizagem de qualquer profissional do setor. A valorização dos profissionais que este hotel preconiza motiva os trabalhadores a serem mais empenhados e produtivos.

No que se refere à gestão da unidade, a diferença entre ambos é bastante notória. Embora o Santana Hotel & Spa tenha apenas menos uma estrela do que o Hotel Arts Barcelona, os serviços, a organização e a gestão são muito diferentes – o que foi interessante pelo contraste a nível do estágio. Enquanto que o Hotel Arts Barcelona prima pelo requinte, pelo luxo e pelo cuidado extremo com o bem-estar dos seus hóspedes, o Santana Hotel & Spa opta por um ambiente informal indicado para negócios, para eventos e para casais que procuram viver momentos românticos e de relaxamento.

No que se refere à gestão de compras, o Hotel Arts Barcelona tem um serviço muito organizado, fruto de anos de experiência e de atenção com qualquer pormenor; o trabalhador sabe o que deverá fazer e como responder às exigências do dia a dia dos vários departamentos da unidade. O hotel adota um método de gestão de compras centralizado que lhe permite estar ciente de todos os gastos com compras de cada departamento, realizar uma previsão de necessidades que previne a insuficiência de *stock* e prever gastos futuros. Pelo seu lado, o Santana Hotel & Spa adota um método de gestão de compras híbrido, o que não permite o controlo tão pormenorizado dos gastos por departamento como no Hotel Arts Barcelona; no entanto, com a existência de um responsável de compras que receciona todas as mercadorias, é possível manter um controlo parcial dos gastos e das verdadeiras necessidades de cada departamento. Ambas as empresas adotam uma gestão de compras adaptada às suas necessidades o que lhes permite manter o equilíbrio financeiro ou até impulsionar os lucros.

## PARTE II – GESTÃO DE COMPRAS EM INDÚSTRIAS HOTELEIRAS

### CAPÍTULO UM – Revisão de Literatura

Um dos principais processos operacionais de qualquer atividade económica, é o de compras na medida em que a aquisição eficiente a terceiros, de bens e serviços - nas quantidades adequadas, nos prazos estabelecidos, com a qualidade e preço determinados *a priori* - é fundamental a um adequado desempenho económico e equilíbrio financeiro. Tal como refere These *et al.* (2010), *“The successful of a business relies upon having an efficient purchasing procedure which encompasses all activities related to obtaining materials and services with the purpose of purchasing the right product at the right time with the right quality and right price”*.

Com o crescimento do turismo, a concorrência tornou-se apertada para as indústrias hoteleiras, o que impediu o aumento de preços na venda de serviços e produtos, dificultando o aumento da margem de lucro. Assim, a aposta na gestão de uma política de compras eficiente tornou-se necessária, ou seja, a gestão de compras (GC) não se preocupa apenas com o fornecimento de produtos e serviços à empresa, como também se ocupa com a sua análise e controlo. Atualmente, a GC é reconhecida como fundamental na redução de custos, na melhoria da *performance* e no equilíbrio financeiro das unidades hoteleiras; aliás, segundo Pavia & Ivanovic (2007), *“Procurement has a vital role in the hotel industry, with hotel performance depending largely upon how well it operates”*.

#### 1. Função

As indústrias hoteleiras obtêm lucro através da venda de produtos e serviços aos hóspedes dos estabelecimentos e a função da gestão de compras é, exatamente, avaliar a necessidade de aquisição desses produtos e serviços, assegurando que as empresas possuem o fundamental à sua operação, no tempo certo, no sítio certo, com a qualidade certa e ao melhor preço do mercado, satisfazendo as necessidades dos hóspedes, mantendo um controlo dos gastos e possibilitando uma operação eficiente e eficaz pela parte das empresas (Tran Ha My, 2019).

Em termos operacionais, o processo de compras, juntamente com a sua gestão, envolve os seguintes cuidados: a gestão de stock; a análise e o controlo das necessidades da unidade; a gestão de fornecedores; o pedido, a receção e o armazenamento de bens; a gestão dos tipos e locais de armazenamento; a supervisão, registo e análise de todas as aquisições e respetiva faturação (Pavia & Ivanovic, 2007).

A partir dos estudos de Baroni *et al.* (2018) e de Tran Ha My (2019), a função da GC pode ser caracterizada com os seguintes passos:

### **1º passo – Determinar o *stock* mínimo e máximo**

A indústria hoteleira é um ramo de negócio que está sujeito à sazonalidade e tal tem de ser tomado em consideração aquando da determinação do *stock* necessário à operação dos pontos de venda da unidade. O *stock* representa os bens físicos que são armazenados e mantidos à espera da sua venda, ou produção, durante um determinado período de tempo. Na determinação do *stock*, são considerados os consumos médios das épocas altas e os das épocas baixas determinando o *stock* mínimo e o *stock* máximo possível para cada produto.

O *stock* mínimo ( $S_{min}$ ) diz respeito à quantidade mínima necessária de materiais existentes nos armazéns da empresa, de modo a cobrir as necessidades previstas e a prevenir a falta de material em situações inesperadas -consumo superior ao esperado ou atrasos de entrega pela parte de fornecedores. O *stock* mínimo é estabelecido com base no consumo médio e no tempo mínimo necessário até à reposição do produto (Baroni *et al.*, 2018).

$$S_{min} = \text{CONSUMO MÉDIO} \times \text{TEMPO MÍNIMO REPOSIÇÃO} + 10\%$$

O acréscimo de 10% referido acima é baseado nos estudos de Baroni *et al.* (2018), que indicam ser a percentagem referente a eventos sociais ou imprevistos que, normalmente, não se encontram representados nas previsões de vendas, mas que devem ser tomados em consideração aquando da determinação do *stock* mínimo.

Relativamente ao *stock* máximo, este determina a quantidade de materiais necessários para assegurar os consumos nos pontos de venda até ao dia de reposição, impedindo a compra excessiva e desperdícios. O *stock* máximo é estabelecido com base no *stock* mínimo, nos consumos médios, e na capacidade máxima dos armazéns, tendo sempre em consideração o tipo de produto em questão, uma vez que este pode ter uma rotatividade de vendas maior ou inferior, ocupando, respetivamente, mais e menos espaço nos armazéns da empresa (Baroni *et al.*, 2018).

A gestão de *stock* é um passo delicado, uma vez que a sua gestão desadequada pode trazer graves consequências para a empresa. Caso o *stock* seja superior ao necessário, ocorre a saturação do espaço disponível nos armazéns, impedindo o armazenamento de restantes produtos essenciais aos pontos de venda da unidade e ocorrem gastos desnecessários com desperdícios de produtos que não foram consumidos dentro do prazo de validade. Caso o

*stock* não seja suficiente, verifica-se a falta de materiais para assegurar os consumos nos pontos de venda e a empresa perde vendas, comprometendo os seus resultados. Logo, antes de ser realizado qualquer pedido, é necessário verificar e analisar o inventário do artigo solicitado, prevenindo gastos desnecessários.

Resumidamente, uma gestão de *stock* eficaz melhora o aproveitamento das matérias-primas e reduz perdas de material ou, como diz Baroni *et al.* (2018), uma boa gestão de *stock* permite “reduzir os desperdícios e, com isso, reduzir custos, elevar a produtividade e consequentemente, aumentar os lucros”.

### **2º passo - Reconhecer e analisar necessidades**

O processo de compras inicia sempre com o surgir da necessidade de um produto, material ou serviço num departamento da unidade. Uma vez reconhecida essa necessidade, um colaborador do departamento efetua uma requisição do necessário e, dependendo do método de compras adotado pela empresa, haverá um responsável por avaliar a requisição recebida, analisando os detalhes do pedido como o material, a quantidade, qualidade e prioridade/urgência do produto ou serviço. Posteriormente, o mesmo responsável decide autorizar, ou não, a realização do pedido ao fornecedor, tendo sempre em conta o *stock* mínimo e máximo do produto em questão (My, 2019).

### **3º passo - Gestão de fornecedores**

A unidade hoteleira necessita de manter uma gestão de fornecedores eficiente e eficaz de modo a poder comprometer-se a fornecer produtos e serviços aos seus hóspedes a um preço competitivo. Para isso, a empresa precisa de um bom poder de negociação para com os fornecedores, de modo a discutir preços, quantidades, qualidades, meios de distribuição e prazos de entrega favoráveis às necessidades da unidade. Quando o setor de compras reconhece a necessidade de um produto, material ou serviço, este entra em contacto com, de preferência, três fornecedores diferentes, de modo a comparar as condições de venda de cada um e seleccionar o mais favorável às suas necessidades.

Segundo Baroni *et al.* (2018), para que o setor de compras possa assegurar que os produtos e serviços estão disponíveis nas quantidades adequadas, nos períodos desejados e com a máxima qualidade possível nos pontos de venda da unidade, a gestão de fornecedores passa pelas seguintes etapas:

### 1ª) Pesquisa de mercado

O contacto com novos fornecedores é realizado através de uma visita do fornecedor à empresa, caso este tenha interesse em ser parceiro da unidade onde são apresentados os produtos e as condições de trabalho. Se o setor de compras da unidade tiver interesse em algum produto novo, este mesmo entra em contacto com o fornecedor, solicitando uma visita ao estabelecimento ou uma lista de produtos e preços via correio eletrónico.

### 2ª) Qualificação de fornecedores

Segundo a ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, a qualificação de fornecedores passa por três etapas principais a serem desenvolvidas: avaliação, monitorização do desempenho e reavaliação. Relativamente à avaliação, este é um importante instrumento de gestão utilizado para avaliar o cumprimento dos requisitos exigidos a cada fornecedor no contrato celebrado; a avaliação deverá ter em consideração o preço dos produtos, a qualidade dos mesmos e dos serviços prestados, as condições de venda (preço, prazo de pagamento e prazo de entrega) e as condições de higiene e segurança [cumprimento das normas do HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*)] de cada fornecedor.

### 3ª) Seleção de fornecedores

Após a qualificação dos fornecedores, a empresa prossegue com a seleção dos mesmos, tendo como responsabilidade selecionar os fornecedores mais eficientes e de qualidade aliada ao esperado; quanto maior for a rede de fornecedores a consultar, maior é a probabilidade de ser efetuada uma compra mais rentável. A seleção de fornecedores é uma das atividades fundamentais e exclusiva do setor de compras do estabelecimento e uma boa parceria entre a empresa e o fornecedor assegura contratos benéficos, como descontos em compras de grandes quantidades ou melhoria na produtividade e eficiência pela parte do fornecedor ao longo do tempo. No que diz respeito à monitorização do desempenho dos fornecedores, o setor de compras necessita ter em atenção vários pontos importantes pós-contratuais tais como os prazos de entrega, a compatibilidade dos dados faturados (preço e produto) com o produto entregue, o serviço/atendimento, a posição no mercado e a avaliação do histórico dos serviços prestados. Com a monitorização destes pontos, a empresa certifica-se que os fornecedores prosseguem com as condições de contrato estabelecidas inicialmente. A reavaliação pode ser realizada semestral ou anualmente pelo setor de compras e consiste na reavaliação dos requisitos exigidos a cada fornecedor no contrato celebrado, certificando-

se, assim, que os fornecedores mantêm o acordado e que erros registados anteriormente (se for o caso) foram corrigidos.

Caso os valores e objetivos dos fornecedores se desalinhem com os da empresa, o setor de compras deverá substituir o fornecedor em questão no menor período de tempo possível. A qualificação de fornecedores permite, assim, reduzir custos e evitar a perda de matérias-primas.

#### 4ª) Controlo de documentação

O setor de compras tem como função solicitar aos seus fornecedores todos os documentos que indiquem que o fornecedor cumpre as leis relacionadas com o serviço efetuado. Compete à organização decidir a documentação que considera adequada; normalmente, os documentos requisitados são os seguintes: licença de funcionamento, processos de higiene e segurança, manual de qualidade, certificação dos produtos/equipamentos/serviços, requisitos ambientais e condições de transporte e armazenamento. A unidade hoteleira tem a responsabilidade de respeitar a privacidade dos dados da documentação fornecida pelos fornecedores.

#### **4º passo – Realizar pedidos a fornecedores**

Uma vez selecionado o fornecedor, a empresa estabelece o segundo contacto para a realização do pedido onde se estabelecem os prazos e condições de entrega e as quantidades necessárias. Antes de realizar o pedido, o responsável de compras emite uma ordem de compra que evidencie todos os detalhes do pedido a realizar, tais como a quantidade, o material e a respetiva qualidade, condições de transporte e armazenamento, o modo de pagamento, os dados de faturação e qualquer outra informação que a empresa considere necessária. Esta ordem de compra facilita a realização do pedido ao fornecedor e permite que, na chegada da mercadoria, a empresa possa consultar os detalhes do pedido e garantir que este segue as condições acordadas; permite, também, manter o registo de todas as compras efetuadas pela unidade. O pedido deverá ser realizado através de correio eletrónico ou por um sistema informático de modo a manter o registo dos pedidos efetuados, evitando desentendimentos por má comunicação.

#### **5º passo - Receção e armazenamento de compras**

A principal função na receção de compras consiste em assegurar que os bens recebidos correspondem ao que foi previamente acordado com os fornecedores. Neste passo, tem-se em especial atenção não só a quantidade recebida, mas também as condições de

entrega, de transporte e de armazenamento, a qualidade do produto, as temperaturas, peso, validade e estado dos alimentos e bebidas, a existência de uma fatura e os respetivos dados de faturação. Caso se evidencie algum problema aquando da receção de um bem, o responsável de compras tem como responsabilidade contactar imediatamente o fornecedor, de modo a que o erro ou falta sejam corrigidos no menor tempo possível.

Uma vez recebidos e verificados os bens encomendados, o responsável de compras prossegue para o armazenamento das mesmas; no entanto, este procedimento varia conforme os produtos rececionados e a gestão de compras adotada pela unidade. Quando se trata de alimentos e bebidas, estes são temporariamente armazenados num armazém comum, normalmente constituído com um economato, câmaras frigoríficas e arcas congeladoras. Em seguida, os alimentos e bebidas são distribuídos pelos pontos de venda conforme os pedidos efetuados. Relativamente às restantes aquisições, estas são diretamente distribuídas e armazenadas pelos departamentos que efetuaram as requisições.

#### **6º passo: Controlo de pagamentos e faturas**

Os pagamentos das encomendas são realizados pelo departamento financeiro da unidade. No entanto, os dados de faturação e os valores totais e unitários faturados devem ser previamente controlados pelo responsável de compras. Tal permite uma monitorização permanente dos fornecedores e das encomendas, evitando gastos desnecessários e prevenindo erros financeiros.

#### **7º passo: Histórico de pedidos**

O histórico dos registos de todos os pedidos realizados aos fornecedores permite poupar tempo aquando da seleção do fornecedor mais indicado para um determinado produto que já foi adquirido antes, e facilitar o processo de requisição aquando de uma situação inesperada no futuro. Esta etapa é fundamental em indústrias hoteleiras que, na sua maioria, realizam compras repetitivas semanal e mensalmente

Apresenta-se, de seguida, um fluxograma que esquematiza os passos referidos anteriormente sobre as funções da gestão de compras em indústrias hoteleiras:



Figura 6 - Fluxograma das funções da GC

## 2. Objetivos

Embora o principal objetivo da gestão de compras seja garantir produtos e serviços de qualidade, ao melhor preço do mercado, é necessário implementar uma gestão de compras que se centre não só em efetuar as compras, como também em reduzir os gastos, assegurar a relação qualidade/preço dos produtos e serviços e maximizar a margem bruta.

Uma gestão de compras eficiente terá, então, os seguintes objetivos:

- garantir que todos os pontos de venda do estabelecimento possuem os produtos e serviços necessários e adequados à sua operação;
- manter a qualidade dos produtos e serviços providenciados aos hóspedes;
- cortar ao máximo os gastos com novas aquisições;
- analisar e manter um registo dos gastos;
- diminuir o desperdício e a deterioração de produtos, evitando gastos desnecessários;
- manter um registo atualizado dos melhores fornecedores do mercado, garantindo os melhores produtos ao menor preço;
- garantir a satisfação das necessidades da unidade hoteleira a longo prazo.

## 3. Caracterização dos produtos e materiais

Uma organização hoteleira deve sempre caracterizar as suas aquisições, de modo a simplificar o processo de compras, bem como a estabelecer prioridades de pedidos. No entanto, a caracterização das aquisições varia conforme a preferência de cada unidade, mais ou menos pormenorizada e discriminada.

Há unidades hoteleiras, como o Hotel Arts Barcelona, que caracterizam os seus pedidos apenas em três categorias – *Food, Beverage, Non-food*; outras, como o Grand Tourane Hotel, caracterizam-nos em oito – *F&B, Engineering, General, Operation Departments, Maintenance, Miscellaneous e Advertising and Promotional*. Uma caracterização mais detalhada facilita o controlo pormenorizado dos custos por categoria.

No estudo “*Improving Purchasing Activities with a Hybrid Purchasing Structure*”, Tran Ha My (2019) define a categorização de compras realizada pelo Grand Tourane Hotel da seguinte forma:

Compras Gerais: esta categoria refere-se aos artigos utilizados diariamente no funcionamento da unidade hoteleira, tais como produtos solicitados por hóspedes, produtos

de limpeza ou materiais de escritório. É essencial um permanente controlo e existência de *stock* destes artigos uma vez que são essenciais ao funcionamento da unidade.

Compras de Alimentos e Bebidas: estes pedidos representam as necessidades provenientes dos restaurantes, cozinhas, bares e serviços de *catering* da empresa hoteleira. Relativamente aos pedidos de alimentos, são normalmente subcategorizados em: carne e peixe, frutas e vegetais, especiarias e cereais e outros. No que diz respeito às bebidas, estas podem ser categorizadas em águas, sumos e bebidas alcoólicas.

Compras Operacionais: esta categoria diz respeito aos equipamentos e produtos necessários ao funcionamento dos diferentes departamentos, tais como de lavandaria, de *housekeeping* ou de receção.

Compras de Engenharia: todos os equipamentos técnicos, bens e materiais necessários à operação da unidade hoteleira enquadram-se nesta categoria. Os equipamentos solicitados pela equipa de engenharia podem ser distribuídos por outros departamentos, ou seja, no caso de equipamentos informáticos, estes são solicitados pelo departamento de engenharia que possui mais conhecimentos na área e, posteriormente, são entregues ao departamento com o equipamento em falta.

Compras de Marketing e Comercial: qualquer material, equipamento ou serviço promocional enquadra-se nesta categoria e a sua compra é apenas permitida aquando da realização de uma análise ao *budget* disponível para tal, uma vez que não se trata de aquisições fundamentais à operacionalidade da empresa. Essa análise é realizada pelo diretor de compras ou pelo diretor financeiro, dependendo da unidade hoteleira.

Compras de Manutenção: nesta categoria estão incluídos todos os materiais necessários à manutenção de equipamentos e de veículos na empresa. Ela exige, também, um controlo pela parte de um superior, uma vez que, normalmente, são estabelecidos *budgets* mensais disponíveis.

Compras de capital: as compras de capital dizem respeito, por exemplo, às mobílias, equipamentos, máquinas, artigos decorativos que não se incluem no dia-a-dia das operações, mas que pertencem ao capital da empresa.

Compras Diversas: trata-se de produtos necessários à operação da empresa, mas que não se encontram no inventário de nenhum departamento, ou seja, são produtos que não existem em *stock* e que não estão caracterizados em nenhuma das anteriores categorias.

Contudo, mais relevante do que a divisão em categorias, é a classificação dos produtos conforme os riscos no fornecimento dos produtos e o impacto dos mesmos nos lucros da unidade. Os riscos no fornecimento dos produtos são medidos conforme o número e a disponibilidade dos fornecedores que dispõem desse produto, assim como a existência de alternativas do mesmo; o impacto é medido conforme o volume da compra, a percentagem total dos custos ou o impacto dos resultados. Esta classificação permite que a empresa estabeleça as suas prioridades na aquisição de produtos ou, nas palavras de Tran Ha My (2019), artigos de elevado risco de fornecimento “*require intensive market and vendors analysis which helps business to better forecast and secure the supply and inventories*”.

#### **4. Sistemas de Gestão**

Não obstante uma certa relutância na adoção de sistemas de gestão (SG) pela parte dos gestores hoteleiros - motivada pelo impacto financeiro dos seus inevitáveis investimentos - a sua importância é inegável e reconhecida cada vez mais na indústria hoteleira. Os objetivos da adoção de SG em unidades hoteleiras focam-se na melhoria da qualidade do serviço aos hóspedes, na melhoria da *performance* operacional e na melhoria da *performance* financeira. Tal irá permitir o aumento dos índices de satisfação dos hóspedes, o aumento da produtividade dos colaboradores, a redução de custos e o aumento dos lucros (Lopes, 2019).

Os SG têm impacto tanto nas suas funções de suporte às atividades operacionais, como numa dimensão estratégica e, nas palavras de Ramos (2010) em “Sistemas de Informação para a Gestão Turística”: “Actualmente, o ser competitivo na sociedade actual significa ter uma base tecnológica adequada às respostas dos clientes”. Os SG permitem que as organizações se mantenham constantemente atualizadas relativamente a informações turísticas, ao grau de satisfação dos hóspedes, aos fornecedores e a outros intermediários. Deste modo, a existência de um SG que tenha a capacidade de armazenar, gerir e apresentar informações de acordo com as necessidades de cada estabelecimento revela-se fundamental para o sucesso das organizações hoteleiras.

Em termos operacionais, os estabelecimentos utilizam sistemas de gestão no desenvolvimento das seguintes atividades: gestão de reservas, gestão de hóspedes, gestão financeira, gestão de fornecedores, gestão de *stocks*, gestão de recursos humanos, planeamento e calendarização de atividades e gestão de correspondência (Braga, 2012). No entanto, sendo a gestão de compras o assunto deste estudo, serão focadas as vantagens da utilização de um SG neste setor.

Segundo Rajkumar (2001) em *“E-Procurement: Business and Technical Issues”*, *“The Internet and electronic commerce in particular have much to offer in the way of increasing the efficiencies and competitive advantage of purchasing”*, ou seja, sendo a pesquisa - de novos fornecedores, de materiais e produtos, de novidades no mercado, entre outras - um elemento básico para a operação da gestão de compras, a implementação de um SG permite à organização dar resposta às necessidades do estabelecimento de forma mais rápida, fácil e com menos erros operacionais. Estes sistemas facilitam, também, a tomada de decisão por parte dos gestores de compras, uma vez que auxiliam, por exemplo, na previsão de vendas, no controlo de custos e no registo permanente das compras anteriormente efetuadas. Sem um SG adequado, torna-se mais difícil que os gestores de compras tomem as decisões mais acertadas no que diz respeito ao processo de compras.

## **5. Métodos de gestão de compras**

Com o aumento da importância dada à GC, cada unidade hoteleira começou por ajustar a gestão utilizada tendo em conta as necessidades da empresa, adotando o método que melhor permitia realizar as compras de forma eficiente, bem como aumentar a margem de lucro com cada venda. Tal como diz Tran Ha My (2019), *“one successful purchasing model or structure of this company does not apply for the others and vice versa. Different industries and different companies aim for different goals with different operations and different management”*, isto é, cada empresa hoteleira adota a GC que melhor se adapta à sua organização, tendo sempre em consideração os seus principais objetivos e prioridades, adaptando e reajustando o método, para si, mais apropriado. O método adotado será determinado consoante a política, a estrutura e a localização do estabelecimento, a quantidade e qualidade dos materiais necessários e a complexidade das necessidades dos diferentes departamentos da unidade.

De acordo com os estudos de Tran Ha My (2019), de Pavia & Ivanovic (2007), de These *et al.* (2010) e de Bedey *et al.* (2009), foi possível concluir que, em hotelaria, os métodos de gestão de compras são essencialmente três - centralizado, descentralizado ou híbrido. Em seguida, é feita uma caracterização de cada um deles:

### 5.1. Gestão De Compras Centralizada

Como refere Pavia & Ivanovic (2007), *“When a single organizational unit is responsible for carrying out the job of procurement, procurement is said to be centralized”*, isto é, uma estrutura centralizada existe quando todo o poder de decisão se encontra num só local do estabelecimento ou nas mãos de um único colaborador (Cfr. Figura 7). Se a empresa optar por uma gestão de compras centralizada, apenas o responsável de compras fica incumbido de todas as aquisições da unidade e torna-se possível um controlo mais metuculoso e detalhado dos gastos totais com as compras efetuadas para cada departamento, bem como a certificação de que cada compra foi efetuada ao melhor fornecedor do mercado (com a melhor relação qualidade/preço).

Em termos operacionais, a adoção de uma gestão de compras centralizada permite a implementação de apenas um processo de compras que segue os seguintes passos:

- 1º) rececionar as requisições dos diferentes departamentos da unidade;
- 2º) avaliar a necessidade das requisições recebidas e, se necessário, ajustar a quantidade ou qualidade dos produtos, materiais, equipamentos ou serviços;
- 3º) no caso de ser necessário efetuar uma compra com custo elevado, o responsável de compras pode ter de solicitar autorização ao departamento financeiro para prosseguir com o pedido;
- 4º) estabelecer contacto e seleccionar o fornecedor que melhor corresponde às necessidades do estabelecimento;
- 5º) rececionar e armazenar as encomendas;
- 6º) registar informaticamente as faturas de cada compra e, posteriormente, entregar as mesmas ao departamento financeiro.

Na figura seguinte está representado um método de gestão de compras centralizado, sendo os diferentes departamentos das unidades representados e resumidos pelas letras A, B e C:

### Método de Gestão de Compras Centralizada

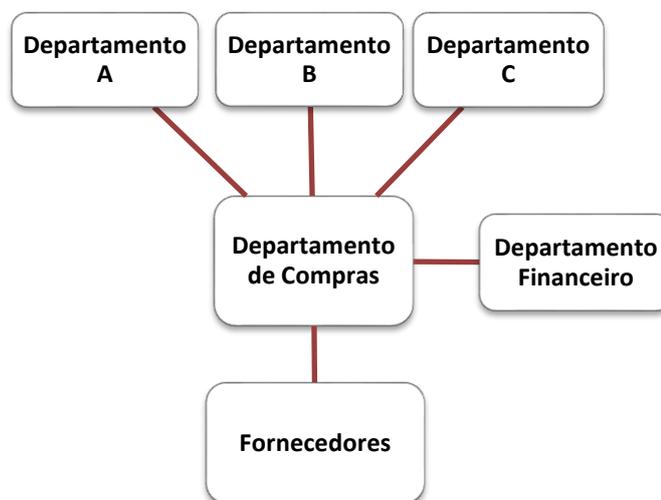


Figura 7 - Representação de um método de gestão de compras centralizado

Para além do controlo de gastos ser maior, como foi já anteriormente referido, este método de gestão envolve menores custos no processo de compras, uma vez que permite negociar aquisições em maiores quantidades ao centralizar todas as requisições dos restantes departamentos; no entanto, havendo uma maior cadeia de fornecedores com quem estabelecer contacto, o tempo despendido na seleção do mesmo e no processo da compra pode ser maior, o que deve ser tido em consideração aquando da previsão do tempo de reposição de *stock*. Para além disso, o responsável de compras não está tão familiarizado com o produto a comprar nem com as suas verdadeiras necessidades na operacionalidade do departamento; tal pode ser contornado com a realização de uma requisição pormenorizada (por ex.: marca, material, código de produto, fornecedor recomendado) pela parte do departamento com o produto em falta.

Na indústria hoteleira, tal como em qualquer outra indústria, um departamento de compras é dispensável, no entanto, ele não só contribui para uma estabilidade económica, como também auxilia na obtenção de lucros, como refere Pavia & Ivanovic (2007), *“The effectiveness of a procurement department is a precondition to a hotel’s performance, for the simple reason that when this department is properly organized it can yield substantial earnings and enable top quality service”*.

## 5.2. Gestão De Compras Descentralizada

Ainda segundo Pavia & Ivanovic (2007), *“Procurement is decentralized when it is the task of various organizational units”*, isto é, trata-se de uma gestão de compras descentralizada quando não existe um único local / pessoa responsável pelas compras do estabelecimento, mas sim cada departamento tem a responsabilidade de adquirir os produtos e serviços necessários ao seu desempenho (Cfr. Figura 8).

Por um lado, este tipo de organização pode ser vantajoso no sentido em que, para além de não haver custos operacionais com salários de colaboradores destinados apenas à gestão de compras, cada departamento adquire o hábito de pedir os produtos mais adequados aos seus objetivos assegurando-se da existência do produto e/ou serviço aquando da sua necessidade. As decisões, de modo geral, são tomadas mais rapidamente com este método de gestão, visto que os departamentos têm contacto direto com o serviço e uma melhor perceção do que realmente é necessário adquirir para o bom desempenho das suas funções. Por outro lado, o controlo dos gastos é significativamente reduzido em relação ao método centralizado e os custos totais, inerentes ao processo de compras, são superiores. Tal deve-se ao leque de fornecedores que é inevitavelmente menor em relação ao método centralizado - o que dificulta a análise e seleção da melhor oferta do mercado - e deve-se, igualmente, às quantidades compradas, que são, também, menores, o que exclui a possibilidade de descontos com compras em grandes quantidades.

Em termos operacionais, a adoção de uma GC descentralizada implica que cada departamento realize as suas compras, satisfazendo as suas próprias necessidades. Em seguida, é apresentado o processo de compras realizado pelo responsável de cada departamento:

- 1º) perceber a necessidade de um produto, material ou serviço;
- 2º) solicitar autorização ao departamento financeiro para prosseguir com os pedidos. Este passo pode, ou não, ser desempenhado, dependendo da política de compras adotada pelo estabelecimento;
- 3º) estabelecer contacto e seleccionar o fornecedor que melhor corresponde às necessidades do estabelecimento;
- 3º) rececionar e armazenar as encomendas;
- 4º) entregar as faturas das aquisições ao departamento financeiro.

Na figura seguinte está representado um método de gestão de compras descentralizado, sendo os diferentes departamentos das unidades representados e resumidos pelas letras A, B e C:

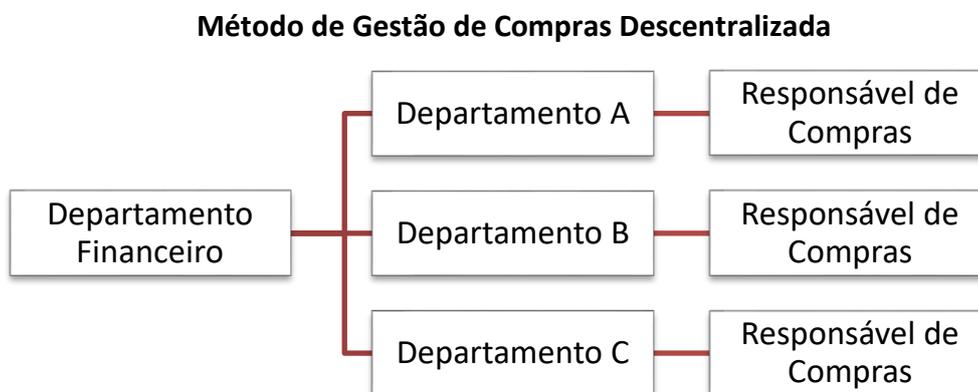


Figura 8 - Representação de um método de gestão de compras descentralizado

### 5.3. Gestão De Compras Híbrida

Uma gestão de compras híbrida engloba características dos dois métodos de gestão referidos anteriormente (centralizado e descentralizado). Segundo Bedey *et al.* (2009), “(...) *total centralization and total decentralization are both extreme values of centralization continuum. The majority of companies lie somewhere between these two extremes to utilize advantages of both configurations*”. Isto é, de modo a tirar proveito das vantagens do método centralizado e do método descentralizado e evitar as suas desvantagens, foi implementado um método híbrido que conjuga as características dos métodos referidos anteriormente.

Neste método de gestão, a organização do processo de compras varia conforme a categoria do produto em falta, ou seja, o responsável que efetua a compra do produto ou material varia conforme a categoria do produto. Como referido anteriormente no ponto três do capítulo um deste estudo, cada empresa subdivide os seus produtos e materiais nas categorias que melhor se adaptam às suas necessidades e, consoante essas categorias, a compra será desempenhada pelo responsável de compras ou pelo departamento que necessita do produto (Figura 9). Relativamente às situações em que é o próprio departamento a efetuar as suas compras, a requisição tem de ser realizada pelo responsável do departamento e esta pode, ou não, carecer de aprovação pela parte do departamento financeiro, dependendo da gestão adotada pela empresa. No caso de se tratar de produtos com responsabilidade centralizada no responsável de compras, estes não necessitam de qualquer aprovação. Neste método, os gastos totais da empresa sofrem um controlo e análise muito mais reduzido em comparação com o método centralizado; no entanto, as funções do

responsável de compras são mais reduzidas por ter menos produtos a seu cargo, o que pode trazer vantagens, no sentido em que pode focar-se em assuntos de grande importância, como na seleção e monitorização de fornecedores ou na análise das necessidades dos produtos da sua responsabilidade.

Em termos operacionais, a adoção de uma gestão de compras híbrida implica que o processo de compras dependa do produto requisitado. Os exemplos seguintes são relativos a dois possíveis processos de compras conforme a categoria do produto a comprar:

**EXEMPLO 1: Necessidade de um produto do departamento de F&B:**

- 1º) realização da requisição do produto pelo departamento de F&B;
- 2º) avaliação da necessidade da requisição pelo responsável de compras;
- 3º) seleção do fornecedor e realização do pedido pelo responsável de compras;
- 5º) receção e armazenamento das encomendas pelo responsável de compras;
- 6º) registo informático das faturas de cada compra pelo responsável de compras.

**EXEMPLO 2: Necessidade de um produto do departamento de manutenção:**

- 1º) perceção da necessidade de um material pelo departamento de manutenção;
- 2º) seleção do fornecedor e realização do pedido pelo departamento de manutenção;
- 3º) receção e armazenamento das encomendas pelo responsável de compras;
- 4º) registo informático das faturas de cada compra pelo departamento financeiro.

Em seguida, está representada uma estrutura híbrida de gestão de compras, sendo os diferentes departamentos das unidades representados e resumidos pelas letras A, B, C e D:

**Método de Gestão de Compras Híbrida**

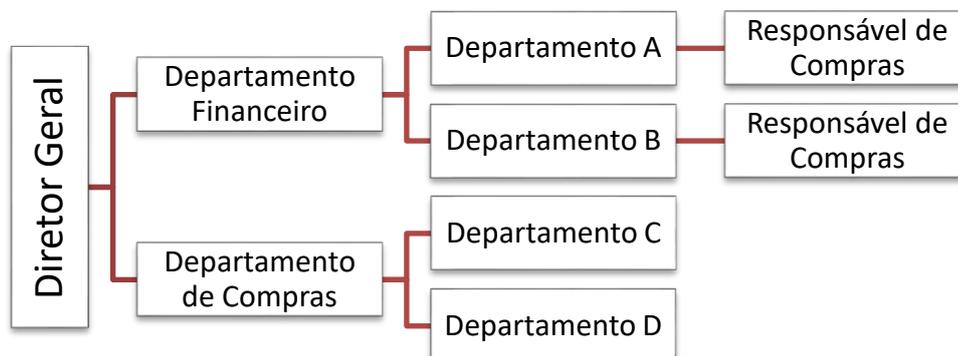


Figura 9 - Representação de um método de gestão de compras híbrido

## 6. Vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de gestão de compras

Cada método de gestão de compras tem as suas vantagens e desvantagens, dependendo da unidade hoteleira em que é implementada, visto que uma grande empresa tem necessidades de gestão distintas de uma pequena ou média. Segundo as palavras de Bedey *et al.* (2009):

*“[...] centralized control is found to be prevailing configuration also for single site and relatively small size company where there are no feasible criteria for division of control and thus decentralization would provide no benefits. However, decentralized purchasing solution is seen beneficial when substantial differences exist between various sites of one company. In such case centralized control would be inefficient as each unit operates in its own area”.* (Bedey *et al.*, 2009)

De modo a perceber qual o método mais indicado a aplicar, estão, em seguida, apresentadas algumas vantagens e desvantagens a ter em conta nos três métodos de GC até agora referidos:

### MÉTODO DE GESTÃO DE COMPRAS CENTRALIZADO

#### Vantagens

- Qualificação, profissionalismo e especialização dos responsáveis de compras

Com este método de gestão, os estabelecimentos, normalmente, contratam pessoal especializado na área, ou seja, que já possuem conhecimentos relevantes de como gerir os custos, equilibrar as necessidades de compras e selecionar e negociar com fornecedores. Tal é considerado uma vantagem uma vez que contribui para uma gestão eficiente e eficaz.

- Perceção aumentada dos gastos e do *budget* disponível para cada compra

Sendo que todas as compras da unidade passam pelo departamento de compras - ou responsável de compras - todos os gastos são geridos no mesmo local, o que se torna vantajoso tanto para prever gastos futuros como para gerir as compras de cada departamento, tendo em conta o *budget* disponível, a verdadeira necessidade e urgência de cada pedido.

- Poder de negociação elevado

As requisições de todos os departamentos da unidade passam por um responsável que é capaz de conjugar várias requisições num só pedido, o que permite realizar compras a fornecedores em maiores quantidades. Dependendo do fornecedor em questão, é,

normalmente, realizado um desconto pela parte do mesmo aquando de pedidos em grandes quantidades. Esta vantagem aplica-se, principalmente, nos casos das grandes empresas, em que a probabilidade de ocorrerem pedidos semelhantes entre departamentos é maior.

### **Desvantagens**

- Contacto indireto entre o responsável de compras e os produtos utilizados

Cada departamento tem a responsabilidade de efetuar uma requisição dos produtos ou materiais que tem em falta para a realização das suas funções e assume-se que cada departamento está ciente do tipo de produto ou material, das quantidades e das características adjacentes às suas requisições. O mesmo não acontece com o departamento de compras, que tem como função efetuar os pedidos requisitados pelos restantes departamentos da unidade e não tem qualquer contacto com os produtos e materiais necessários, podendo desconhecer, assim, as características preferenciais dos artigos requisitados. Tal pode trazer desvantagens à empresa, visto que o tempo despendido com a realização de pedidos de novos produtos, a probabilidade de aquisição de produtos desadequados à sua função e o conseqüente gasto são superiores ao necessário.

- Custo superior com a qualificação do pessoal contratado

Foi anteriormente referido (página anterior) que a contratação de pessoal especializado na GC é uma vantagem para a empresa, no entanto, em termos financeiros, é relevante considerar a diferença de custos com salários entre a contratação de um colaborador com, e sem, conhecimentos e experiência na área. Tal gasto poderá ser, posteriormente, compensado com a eficiência do trabalhador no desempenho das suas funções como gestor de compras.

- Difícil seleção e monitorização de fornecedores

Uma vez que o responsável de compras está encarregue por todas as compras da unidade hoteleira, este tem de estabelecer uma rede de contactos de fornecedores significativamente grande, de modo a ter conhecimento de todas as ofertas existentes no mercado para o produto ou material em falta. Isto pode dificultar a seleção e monitorização de fornecedores, especialmente aquando da realização de novos pedidos, uma vez que é necessária a análise de relação qualidade/preço de cada um.

### **MÉTODO DE GESTÃO DE COMPRAS DESCENTRALIZADO**

#### **Vantagens**

- Perceção aumentada e pormenorizada das necessidades

Em oposição com o que acontece no método de gestão de compras centralizado, numa gestão descentralizada, o responsável de compras do departamento com produtos em falta realiza as suas próprias compras. Uma vez que cada departamento está ciente do tipo de produto ou material, das quantidades e das características adjacentes às suas necessidades, é possível prevenir a realização de compras desadequadas e conseqüente custo desnecessário.

- Rapidez e eficácia na compra ao fornecedor

Cada departamento de uma unidade opera com produtos, materiais, equipamentos e serviços específicos que necessitam de constante reposição, de modo a ser possível dar continuidade às suas funções. A especificidade desses produtos, materiais, equipamentos e serviços permite ao gestor de compras predefinir uma rede de contactos dos fornecedores existentes no mercado que respondem às necessidades do departamento. Tendo em consideração a predefinição dos fornecedores a quem efetuar os pedidos, a familiarização do comprador com o produto a comprar e a percepção aumentada das necessidades do departamento, o processo de compras torna-se substancialmente mais rápido e eficaz.

#### **Desvantagens**

- Reduzido controlo das aquisições do estabelecimento

Cada departamento responsabiliza-se pelo pedido e pela receção dos produtos que tem em falta e apenas alguns pedidos carecem de autorização do departamento financeiro, ou seja, o controlo dos pedidos e conseqüentes gastos é, praticamente, inexistente. Nestas situações, cada departamento tem apenas um colaborador responsável pelas suas aquisições, tendo como principais funções a análise e controlo das necessidades e a gestão dos gastos com as mesmas.

Com este método de compras, a gestão dos gastos é descentralizada (cada departamento responsabiliza-se pela sua gestão), pelo que os gastos totais da empresa são percecionados pelo departamento financeiro apenas após a realização das compras, o que leva à possibilidade da existência de gastos totais superiores ao *budget* disponível na empresa.

- Poder de negociação reduzido

Em oposição com o que acontece no método de gestão de compras centralizado, no caso de uma gestão descentralizada, cada departamento responsabiliza-se pelo pedido e pela receção dos produtos que tem em falta e, mesmo existindo departamentos com iguais necessidades, cada um responsabiliza-se pelos seus próprios pedidos. Tal impede a realização

de pedidos em grandes quantidades e reduz o poder de negociação com os fornecedores, inviabilizando a redução dos custos com descontos ou promoções.

## **MÉTODO DE GESTÃO DE COMPRAS HÍBRIDO**

Com este método de gestão de compras, a unidade hoteleira consegue tirar proveito das vantagens do método centralizado e do método descentralizado e evitar as suas desvantagens.

### **Vantagens**

- Qualificação, profissionalismo e especialização dos responsáveis de compras

Como acontece na gestão de compras centralizada, também esta gestão permite a contratação de um responsável de compras especializado na área, contribuindo para uma gestão eficiente e eficaz.

- Responsabilidades reduzidas para o responsável de compras

Sendo que o responsável de compras se ocupa da aquisição de apenas parte dos produtos, materiais, equipamentos e serviços necessários à operacionalidade do estabelecimento, este tem uma maior disponibilidade para uma análise e controlo da gestão de compras mais pormenorizada (melhor controlo de custos, melhor monitorização de fornecedores, maior cuidado e controlo na receção de mercadorias).

- Algum poder de negociação

Com este método de gestão, a empresa responsabiliza o departamento de compras – ou responsável de compras – por apenas alguns produtos que, de preferência, são os produtos mais requisitados e/ou os produtos de que vários departamentos necessitam. Deste modo, o responsável de compras consegue conjugar as necessidades dos vários departamentos na realização de um pedido e ganha poder de negociação com os fornecedores, reduzindo os custos totais de cada pedido.

- Perceção aumentada e pormenorizada das necessidades

Quando se trata de produtos que não são da responsabilidade do departamento de compras, é possível a empresa beneficiar da rapidez e eficácia na compra ao fornecedor e do facto de poder prevenir a realização de compras desadequadas e custos desnecessários, uma vez que a compra é realizada diretamente pelo responsável do departamento do produto em falta.

- Receção centralizada das mercadorias

Tendo em conta que parte das mercadorias são requisitadas por outros departamentos que não o departamento de compras, o responsável de compras consegue manter o controlo de todos os pedidos realizados e consequentes custos de aquisição, com a receção centralizada das mercadorias. Tal é considerado como uma vantagem, visto que, deste modo, o responsável de compras consegue ter uma perceção das necessidades mais comuns de cada departamento, possibilitando uma análise e previsão de gastos, bem como um controlo do *budget* disponível.

### Desvantagens

- Controlo parcial das aquisições dos diferentes departamentos

Ao rececionar a mercadoria, o responsável de compras estabelece um controlo dos pedidos e consequentes gastos das mercadorias requisitadas por si e pelos restantes departamentos, no entanto, é um controlo que não previne gastos desnecessários e apenas regista os gastos obtidos, o que pode levar à existência de gastos totais superiores ao *budget* disponível na empresa.

- Custo superior com a qualificação do pessoal contratado

Assim como acontece na gestão de compras centralizada, com a contratação de um responsável de compras especializado na área, advém a desvantagem de gastos com salários.

Apresenta-se, em seguida, uma tabela resumo referente às vantagens e desvantagens de cada método de gestão de compras apresentado:

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Método Centralizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação, profissionalismo e especialização dos responsáveis de compras</li> <li>• Perceção aumentada dos gastos e do <i>budget</i> disponível para cada compra</li> <li>• Poder de negociação elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto indireto entre o responsável de compras e os produtos utilizados</li> <li>• Custo superior com a qualificação do pessoal contratado</li> <li>• Dificil seleção e monitorização de fornecedores</li> </ul>
<b>Método Descentralizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceção aumentada e pormenorizada das necessidades</li> <li>• Rapidez e eficácia na compra ao fornecedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzido controlo das aquisições do estabelecimento</li> <li>• Poder de negociação reduzido</li> </ul>
<b>Método Híbrido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação, profissionalismo e especialização dos responsáveis de compras</li> <li>• Responsabilidades reduzidas para o responsável de compras</li> <li>• Algum poder de negociação</li> <li>• Perceção aumentada e pormenorizada das necessidades</li> <li>• Receção centralizada das mercadorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo parcial das aquisições dos diferentes departamentos</li> <li>• Custo superior com a qualificação do pessoal contratado</li> </ul>

Tabela 5- Vantagens e Desvantagens dos Métodos de Gestão de Compras

## **7. Influência da gestão de compras no equilíbrio financeiro de unidades hoteleiras**

Como afirma Pavia & Ivanovic (2007), "*Hotel performance largely depends upon procurement*", isto é, apesar de se tratar de um processo de compras, que imediatamente se associa a custos, a sua gestão permite abastecer os pontos de venda da unidade com os melhores produtos, materiais e equipamentos, assegurando a venda de serviços e consequente obtenção de lucros.

Alcançar o equilíbrio financeiro numa unidade hoteleira não significa apenas oferecer serviços e produtos de excelência, mas também gerir, controlar e analisar todos os processos inerentes à sua operação. No caso do processo de compras, a gestão dos custos, a monitorização de fornecedores, a análise de necessidades e a verificação da qualidade e do armazenamento dos produtos comprados permite ao estabelecimento assegurar um equilíbrio financeiro entre os gastos e os lucros obtidos, bem como evitar gastos desnecessários e desperdícios (Pavia & Ivanovic, 2007).

O desequilíbrio financeiro é facilmente alcançado com uma gestão de compras desadequada, uma vez que traz consequências à organização, tais como: gastos superiores ao necessário com pedidos excessivos por parte dos departamentos - especialmente do departamento de alimentos e bebidas (F&B); maiores gastos com o estrago ou extravio de produtos; gastos superiores ao necessário com a receção de alimentos com pesos e temperaturas inadequadas e consequente desaproveitamento; maiores gastos com a receção de produtos a preços superiores ao necessário; perda ou insuficiência de *stock* e consequente paragem de vendas; desenquadramento dos produtos recebidos com os produtos faturados.

Pelo contrário, a adoção de uma gestão de compras adequada à unidade hoteleira traz benefícios significativos na *performance* da unidade, uma vez que impede a compra excessiva ou desadequada de produtos e mantém o controlo de *stock* equilibrado, prevenindo, assim, gastos desnecessários.

É de salientar que, se as compras forem efetuadas aos melhores fornecedores do mercado - com a melhor relação qualidade/preço - estas vão assegurar um valor de venda competitivo no mercado e satisfatório para os hóspedes, o que, por sua vez, fideliza clientes e potencializa os lucros da organização.

## **CAPÍTULO DOIS – Estudo De Caso**

### **1. Entrevistas**

A presente secção refere-se a entrevistas realizadas a gestores de compras de diferentes unidades hoteleiras e de restauração com o intuito de verificar se o estudo realizado no capítulo anterior se aplica na prática hoteleira.

#### **1.1. Entrevistas semiestruturadas**

Para dar início ao processo das entrevistas, formularam-se perguntas que foram utilizadas numa entrevista teste a um diretor hoteleiro, a partir da qual se verificou a necessidade de reformular algumas das questões. Por exemplo, foi retirada uma pergunta sobre a existência de um colaborador responsável pelo controlo de *stock* e de fornecedores, uma vez que não se mostrou relevante para o estudo em questão; foi acrescentada uma questão que completava o sentido da pergunta anterior e outra sobre a periodicidade da realização do *stock*; foram reformuladas questões no sentido de as tornar mais concretas, explicitando o que era pretendido (Qual o método que considera mais relevante / Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?).

Atendendo à situação atual de pandemia, as entrevistas não foram realizadas pessoalmente, tendo sido efetuadas *online*, via Skype e Microsoft Teams. Muitos gestores de compras não responderam ao pedido de entrevistas e outros não tiveram disponibilidade para responder às questões via *online*, pelo que foi proposta a gravação oral das respostas. De qualquer modo, a maioria dos gestores preferiu enviar as suas respostas por escrito. Desta forma, as entrevistas *online* foram escassas em relação ao pretendido, dificultando uma análise mais pormenorizada de conclusões. O facto de ter sido difícil encontrar um número satisfatório de gestores de compras hoteleiros levou à necessidade de entrevistar igualmente responsáveis de compras na área de restauração.

Antes da realização das entrevistas, os participantes receberam e assinaram o consentimento informado que se encontra em anexo (Anexo B), que lhes foi entregue com o objetivo de pedir autorização para a gravação das respostas às questões efetuadas na entrevista e/ou para a utilização do nome da empresa. Posteriormente, forneceram informações como o nome da empresa onde trabalham e a dimensão da mesma com base no número de colaboradores (pequenas, até 50; médias, até 250 e grandes com um número de colaboradores superior a 250).

As entrevistas foram realizadas de modo a obter maior flexibilidade de resultados por comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Inicialmente foram adquiridas informações como o nome do entrevistado, o nome e características da unidade onde trabalha o entrevistado e as suas principais funções como colaborador na empresa. Posteriormente, foram realizadas questões abertas, previamente planeadas, de modo a orientar a entrevista para os tópicos mais relevantes a analisar, tendo, cada uma, sido adaptada ao entrevistado em questão.

Na seguinte tabela, apresenta-se o guião das perguntas efetuadas com os respetivos objetivos:

PERGUNTAS EFETUADAS	OBJETIVOS
Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?	Entender se o entrevistado tem formação na área em estudo.
O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?	
Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?	Identificar o método que o entrevistado considera mais relevante.
Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?	
Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?	Compreender as dificuldades do dia-a-dia de um GC.
Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?	Conhecer os métodos de gestão de compras existentes.
Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?	Identificar vantagens e desvantagens do método utilizado.
Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?	Conhecer as diferentes categorias de produtos.
É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?	Verificar a realização do controlo de necessidades.
Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?	Conhecer os processos necessários para a realização de uma compra.
Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?	Conhecer os procedimentos adotados na receção de compras.
É realizado algum controlo de stock?	Verificar a realização do controlo de <i>stock</i> .
Qual a periodicidade desse controlo?	Verificar a periodicidade do controlo de <i>stock</i> .
De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?	Conhecer as diferentes formas de seleção e controlo de fornecedores.
Qual o sistema de gestão utilizado?	Conhecer os vários sistemas de gestão e as suas vantagens.
Quais as vantagens da sua utilização?	
Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?	Recolher possíveis informações adicionais.

Tabela 6- Guião das perguntas efetuadas e dos respetivos objetivos

## 1.2. Interpretação dos resultados obtidos com as entrevistas

Através do método comparativo, efetuou-se o tratamento e análise de dados obtidos com as respostas às entrevistas. A tabela seguinte apresenta uma listagem das entrevistas com a função dos entrevistados, o tipo de entrevista e a respetiva duração:

	<b>Função dos entrevistados</b>	<b>Tipo de Entrevista</b>	<b>Duração</b>
<b>E1</b>	Responsável de Compras	Gravação	10 min.
<b>E2</b>	Responsável de Compras	Gravação	14 min.
<b>E3</b>	Responsável de Compras	Email	
<b>E4</b>	Diretor de Compras	Gravação	12 min.
<b>E5</b>	Diretor de Compras	Gravação	17 min.
<b>E6</b>	Responsável de Compras	Email	
<b>E7</b>	Responsável de Compras	Email	
<b>E8</b>	Diretor de Hotel	Email	
<b>E9</b>	Diretor de Compras	Email	
<b>E10</b>	Responsável de Compras	Telefone	15 min.
<b>E11</b>	Responsável de Compras	Online	29 min.
<b>E12</b>	Responsável de Compras / Ecónomo	Gravação	22 min.
<b>E13</b>	Responsável de Compras	Email	
<b>E14</b>	Responsável de Compras	Online	27 min.
<b>E15</b>	Responsável de Compras	Email	
<b>E16</b>	Assistente de Direção	Online	12 min.
<b>E17</b>	Responsável de Compras	Online	44 min.
<b>E18</b>	Assistente de Compras	Gravação	19 min.

Tabela 7 - Listagem das entrevistas

Em anexo (Anexo C) encontra-se uma tabela com um resumo dos dados recolhidos nas referidas entrevistas. A partir das respostas aos inquiridos, foi possível verificar que os responsáveis pela GC numa unidade hoteleira têm, na sua maioria, formação na área (Tabela 8) e consideram que o método de GC a adotar deve depender, essencialmente, do local onde está inserida a unidade hoteleira, bem como do facto de se tratar de uma cadeia hoteleira ou de apenas uma unidade. A oferta do mercado, a dimensão da empresa (pequena, média ou grande) e os serviços que a unidade (ou cadeia) disponibiliza são os restantes fatores apresentados como motivos da escolha do método de GC a adotar (Tabela 9). Quanto às principais dificuldades com que se deparam no cargo que desempenham, foram indicados fatores como a volatilidade dos mercados, os prazos de pagamento ou a seleção e controlo dos fornecedores. Contudo, em geral, não foram referidas dificuldades de relevo, exceção feita ao momento presente, em que a pandemia que surgiu devido à doença COVID-19, provocou, de forma generalizada, dificuldades em todo o setor hoteleiro (Tabela 10).

<b>Entender se o entrevistado tem formação na área em estudo</b>	
<u>Entrevista</u>	<u>Resposta</u>
E1	“Comecei como chefe de compras do Grupo Panito Mole...”
E2	“Estou ligado ao departamento de compras nos últimos nove anos.”
E3	“Não estou muito familiarizado com esta nomenclatura.”
E4	“Trabalhei como...diretor de compras.”
E5	“Sim, estou familiarizado.”
E6	“Entrei para o Grupo há 15 anos para o cargo de despenseiro [...] e, por fim, para responsável de compras.”
E7	N.E.
E8	“Diretor de Hotel... com a coordenação direta na área de compras...”
E9	“...um escritório de compras especializado em hotelaria...”
E10	“Mais tarde fui convidado a assumir o cargo de chefe de compras...”
E11	“...foi-me oferecido o lugar de responsável de compras...”
E12	“Híbrida. Sim estou.”
E13	“...e após passar por várias áreas cheguei a este posto” (responsável de compras)
E14	N.E.
E15	“...inicie funções como ecónomo...”
E16	“No início fui contratada para o departamento de compras...”
E17	“Trabalho nesta área desde 99.”
E18	“Sim conheço. Mas nunca utilizei esta nomenclatura.”

Tabela 8 - Respostas às entrevistas: formação na área

<b>Identificar o método que o entrevistado considera mais relevante</b>	
<u>Entrevista</u>	<u>Resposta</u>
E1	“Penso que o método híbrido é o que é melhor.”
E2	“...depende sempre da dimensão do grupo em questão.”
E3	“Centralizada”
E4	“O método híbrido.”
E5	“A forma Híbrida é sem dúvida a melhor.”
E6	“...a Híbrida permite ter muita negociação...”
E7	“Depende das organizações em que nos inserimos.”
E8	“...considero que o método centralizado é o mais eficiente...”
E9	“O método centralizado...”
E10	“Híbrida.”
E11	N.E.
E12	“...depende dos grupos hoteleiros e das unidades.”
E13	“...tudo depende do local onde esteja a unidade Hoteleira.”
E14	N.E.
E15	“...é o da gestão centralizada.”
E16	N.E.
E17	“Estes modelos existem, mas o que eu acho é que devíamos gerir conforme o negócio.”
E18	“A existência de um departamento de compras é sem dúvida fundamental, mas depende da unidade hoteleira que estamos a falar. O método centralizado permite um controlo de tudo e evita a existência de erros.”

Tabela 9 - Respostas às entrevistas: métodos de GC a adotar

<b>Compreender as dificuldades do dia-a-dia de uma GC</b>	
<u>Entrevista</u>	<u>Resposta</u>
E1	“...o processo de negociação com fornecedores e manter os preços de venda dos produtos fixos...”
E2	N.E.
E3	“a forma de pagamento aos fornecedores.”
E4	“...encontrar o melhor produto por um preço razoável, estabelecer parcerias que sejam viáveis...”

E5	“... não há dificuldades, mas sim desafios. Nós temos clientes que pedem produtos específicos que temos de ter mesmo não sendo produtos habituais. Com o Covid tivemos de reformular o minibar e estamos a devolver muito material aos nossos bons parceiros. E cada dia pode aparecer um novo desafio.”
E6	“...prazos de pagamento e os custos logísticos dos fornecedores...”
E7	N.E.
E8	“as roturas [de stock] são as maiores dificuldades...”
E9	“A grande barreira está nas pessoas...”
E10	“...a pandemia...”
E11	“...é o setor humano.”
E12	“...comprar a melhor qualidade e o melhor preço possível...”, “Ter um leque de fornecedores com forte capacidade de resposta...” e “...encontrar certos produtos (raros) no mercado.”
E13	“Honestamente não vejo grandes dificuldades...”
E14	“...são as pessoas e a gestão de pessoas...”
E15	“A divergência do mercado...”
E16	“Eu acho que não tenho.”
E17	“...há alguma dificuldade na gestão de tempo...”
E18	“O método centralizado...”

Tabela 10 - Respostas às entrevistas: dificuldades na gestão de compras

No que diz respeito às questões sobre o local de trabalho do entrevistado, estas incidiram, sobretudo, em cinco pontos – os métodos utilizados, os produtos, os processos, os fornecedores e o sistema informático de gestão – que pretendiam ir de encontro aos objetivos do estudo.

O gráfico que se segue demonstra a percentagem de entrevistados que referiram utilizar o método de gestão de compras centralizado ou híbrido:

### MÉTODO ADOTADO

■ Centralizado ■ Híbrido

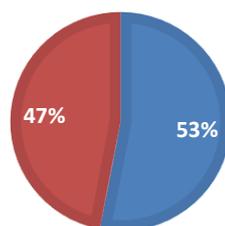


Figura 10 - Métodos adotados pelas empresas dos entrevistados

Como vantagens do método centralizado, foi referido que este permitia uma melhor gestão de custo e um maior poder de negociação devido aos volumes de compra. Como vantagens a apontar ao método híbrido foi referido que permitia uma maior rapidez de resposta em relação às necessidades sentidas e uma maior “autonomia para cada chefe poder decidir o que precisa no momento”. Relativamente às desvantagens dos métodos utilizados, foi apenas referido que o método híbrido não permite o controlo necessário para uma gestão

de compras eficaz e que o método centralizado é muito dispendioso em termos de tempo em negociações com fornecedores (Tabela 11).

<b>Identificar vantagens e desvantagens do método utilizado</b>			
<u>Entrevista</u>	<u>Resposta</u>		
	<b>Método</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
E1	Híbrido	“autonomia para cada chefe poder decidir o que precisa no momento”	N.E.
E2	Centralizado	“...melhor gestão de custos...” “...melhor negociação de preços...”	N.E.
E3	Centralizado	“...preços atualizados.”	N.E.
E4	Híbrido	“...autonomia nos departamentos”	N.E.
E5	Híbrido	N.E.	N.E.
E6	Centralizado	“...envolvência de todos os elementos da equipa na negociação...” “...aumentar o volume de compra...”	N.E.
E7	Híbrido	“...autonomia para compra de produtos mais específicos...”	“...não haver o controlo necessário...”
E8	Centralizado	“...manter a qualidade e condições...”	N.E.
E9	Centralizado	“...boa negociação...”	N.E.
E10	Híbrido	“Melhor negócio e rapidez de resposta...”	“Carga de stress...”
E11	Centralizado	“...dispersão de informação...” “...melhor gestão de produtos...”	“...perde-se muito tempo com negociações...”
E12	Híbrida	“...melhores resultados...”	N.E.
E13	Centralizado	“...ter apenas uma pessoa a fazer a compra...”	N.E.
E14	Centralizado	N.E.	N.E.
E15	Centralizado	“...poder de negociação...”	“...não vejo nenhuma desvantagem...”
E16	Híbrido	N.E.	N.E.
E17	Centralizada	“...só através de algo centralizado é que se consegue melhores preços.”	“...se tivermos um negócio mais pequeno, centralizar não seria relevante...”
E18	Híbrido	“...autonomia em todo o processo de compras.”	“...pedidos não serem feitos na totalidade pelo economato.”

Tabela 11 - Respostas às entrevistas: vantagens e desvantagens do método utilizado

Foram ainda colocadas questões sobre a caracterização dos produtos e a forma como essa caracterização auxilia na gestão de custos. A maior parte dos inquiridos (53%) respondeu que a divisão que utilizava se centrava em alimentos, bebidas e outros, defendendo que esta caracterização tornava mais fácil a gestão dos pedidos. Contudo, 42% das empresas caracterizam os seus produtos em mais categorias como se verifica na tabela seguinte:

<b>Conhecer as diferentes categorias de produtos</b>	
<u>Entrevista</u>	<u>Resposta</u>
E1	Mercadorias, matérias-primas, imobilizado e outros
E2	Comidas, bebidas e outros
E3	Comidas, bebidas, higiene, papelaria e outros
E4	Comidas, bebidas, limpeza e higiene, estacionamento, palamenta e serviços
E5	Comidas, bebidas e outros
E6	Comidas, bebidas e outros

E7	Comidas, bebidas e outros
E8	Comidas, bebidas, manutenção e outros
E9	N.E.
E10	Comidas, bebidas e outros
E11	Comidas, bebidas e outros
E12	Comidas, bebidas, frescos, químicos, papelaria e tipografia, <i>amenities</i> e outros
E13	Comidas, bebidas, higiene e conforto, artigos de loja, material gráfico, material de escritório e outros
E14	Frescos, secos, frios e congelados, higiene e limpeza, refrigerantes e bebidas espirituosas
E15	Comidas, bebidas e outros
E16	Alimentos, bebidas, housekeeping e material gráfico
E17	Comidas, bebidas e outros
E18	Comidas, bebidas e outros

Tabela 12 - Respostas às entrevistas: categorização de produtos

Na seguinte tabela verifica-se que 89% dos entrevistados realizam, nos seus locais de trabalho, uma análise das necessidades antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor:

Verificar a realização do controlo de necessidades		
Entrevista	Sim / Não	Resposta
E1	Sim	"...cada chefe de departamento controla as necessidades..."
E2	Sim	"O negociador controla as necessidades em conjunto com o chefe de cozinha ou de bar."
E3	Não	"O Chefe de Compras tem autonomia para as necessidades do hotel."
E4	Sim	"O chefe de secção e o diretor da unidade controlam as requisições conforme as necessidades."
E5	Sim	"temos definido <i>stocks</i> máximos e mínimos."
E6	Sim	"...fazemos este rastreio com o pessoal do Economato..."
E7	Sim	N.E.
E8	Sim	"...monitoriza diariamente o stock [...] e considerando previsões de ocupação..."
E9	Sim	"Sempre que temos um pedido que foge o padrão do dia a dia devemos procurar o solicitante e entender sua real necessidade, se é possível oferecer algo diferente ou ainda se precisa mesmo adquirir tal produto"
E10	Sim	"Em caso de números com diferenças assinaláveis face ao habitual..."
E11	Sim	"Este controlo faço eu a dedo, com algum conhecimento de causa..."
E12	Sim	"Procuo sempre ter a melhor informação para encomendar a quantidade mais aproximada possível..."
E13	Sim	"só é feita a encomenda se não houver <i>stock</i> no economato."
E14	Sim	"...esses responsáveis já têm pré-estabelecidos os limites de compra..."
E15	Sim	"Sim, em todos os pedidos."
E16	Não	"...eu não verifico se aquilo que as chefias estão a comprar se é o que elas realmente precisam..."
E17	Sim	"...questionamos sempre o porquê daquele produto ou daquela quantidade..."
E18	Sim	"...é apresentado um orçamento anual e o departamento de compras segue-se por esse orçamento."

Tabela 13 - Respostas às entrevistas: controlo de necessidades

No que diz respeito aos processos, pela leitura dos dados das respostas dos entrevistados, pode verificar-se que são semelhantes nas distintas unidades hoteleiras: análise das necessidades e características do produto pretendido, levantamento de fornecedores possíveis, escolha do mais adequado e realização do pedido. Ao rececionar os

produtos, os procedimentos adotados são os seguintes na maioria das empresas: é feito o registo do peso das matérias-primas e da temperatura dos alimentos refrigerados e congelados; além disso, é também verificada a temperatura do veículo de transporte da mercadoria, o estado das embalagens e a validade dos produtos - normas impostas pelo HACCP. Esta receção de produtos é explicada por um dos entrevistados da seguinte forma:

“Os procedimentos dependem dos produtos. Começamos pelo Standard: O fornecedor desloca-se ao economato. Temos de verificar se a fatura coincide com a encomenda; se coincidir, acompanhamos o fornecedor à viatura para verificar as condições de transporte (se está sujo, se está em contacto com o chão, se vem amolgado, no caso dos frios refrigerados se está à temperatura obrigatória). Recebemos a mercadoria no economato onde confirmamos quantidades, lotes condições das embalagens. Nos alimentos temos de ter mais situações em conta como as validades (mesmo dentro da validade pode não ser a aceitável), a temperatura dos frescos entre os 0 e os 5ª, do congelado menos de 18º, a cor da guelra dos peixes e nos olhos a textura e firmeza, e o cheiro. A cor das carnes a textura e firmeza, e cheiro. Frutas e legumes - Se estão verdes, maduras ou podres, se têm sujidade. Ovos, charcutaria, queijo - se as embalagens estão inchadas ou não e como está cor, textura e firmeza, e cheiro.”

No que se refere ao controlo de *stock* os dados recolhidos encontram-se apresentados no gráfico seguinte:

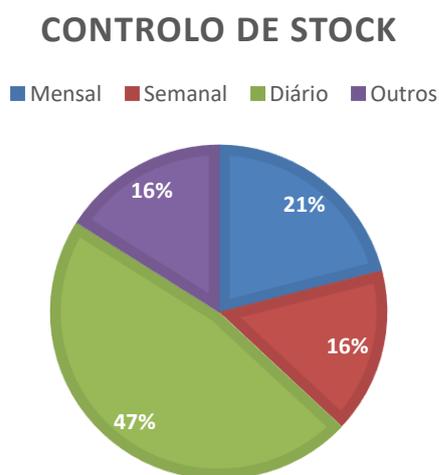


Figura 11 - Controlo de *Stock* efetuado pelas empresas dos entrevistados

Este gráfico refere-se ao controlo de *stock* nas empresas dos entrevistados e indica que, para além do inventário mensal, 47% das empresas realiza um controlo de *stock* diário,

16% realiza um controlo de *stock* semanal e 21% das empresas realiza apenas o inventário mensal, sem qualquer controlo de *stock*. Há ainda uma empresa que realiza o controlo de dois em dois dias e uma outra que não especifica a periodicidade do controlo realizado (Anexo C).

Em relação à escolha e de fornecedores, como se pode ver na tabela seguinte, foi referido que a seleção se prendia com a relação qualidade/preço, com os prazos e dias disponíveis para entregas, e ainda com o cumprimento das regras de HACCP, tanto no armazenamento como no transporte de mercadorias. Relativamente à monitorização, esta é feita de forma geral com base no histórico das entregas realizadas:

<b>Conhecer as diferentes formas de seleção e controlo de fornecedores</b>	
<u>Entrevista</u>	<u>Resposta</u>
E1	"...são analisados conforme o preço de compra, a qualidade, o tipo de entrega e os serviços que efetuam."
E2	"...conforme a sua capacidade de distribuição, conforme o cumprimento das regras do HACCP e os respetivos certificados [...] e conforme a relação preço/qualidade."
E3	"... vê se não há falhas na entrega dos produtos e [...] preço/qualidade."
E4	"...logística, qualidade do produto, cumprimento das regras do HACCP [...] controlo de preços."
E5	"...certificações em dia..."
E6	"Preço/qualidade; Prazo de Pagamento; Fornecedor certificado com normas HACCP; Relação Empresa/Cliente."
E7	"...relação qualidade/preço, prazos e metodologia de entregas."
E8	"Qualidade do produto, capacidade de fornecimento, condições financeiras [...] documentação comprovável de atividade, controlo sanitário, HACCP, etc."
E9	"...pontualidade [...] qualidade e preço..."
E10	"...capacidade de resposta do fornecedor [...] preço e qualidade..."
E11	"...faço uma análise custo/benefício..."
E12	"...preço; eficiência; quantidade; qualidade; serviço; manutenção; apoio técnico; estabilidade financeira; e condições de pagamento."
E13	"Preço e qualidade"
E14	"...selecionado o fornecedor com a melhor relação qualidade/preço..."
E15	"...melhor preço/qualidade/logística/ prazo de pagamento..."
E16	"...se estão conforme as temperaturas que são exigidas pelo HACCP, as validades e etc."
E17	N.E.
E18	N.E.

Tabela 14 - Respostas às entrevistas: seleção e controlo de fornecedores

No que diz respeito ao sistema de gestão utilizado, como se verifica na tabela em anexo (Anexo C) notou-se uma variedade nas respostas, uma vez que foram referidos vários: Winmax, New *Stock*, SAP, SysControl, Sun Sistem, Materials Control, PHC CS, WinRest Pro, SHotel. Contudo, a maioria (21%) utiliza o sistema Primavera, que foi considerado aquele que apresenta mais vantagens: ser mais rápido, permitir acesso a vários mapas para análise, estar integrado na contabilidade, permitir o acesso a melhor informação acerca de fornecedores e de preços e permitir o histórico de quantidades compradas e de consumos efetuados. Foi ainda referido que este sistema tem a vantagem acrescida de permitir uma relação com a

empresa que o fornece e que esta está sempre disponível para auxiliar com imprevistos e acolher sugestões de melhoria.

No final de cada entrevista foi solicitado um conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz e, de entre as várias sugestões apresentadas, salienta-se a boa organização, o trabalho em equipa ou ainda o planeamento. Na tabela seguinte encontram-se resumidos todos os conselhos e sugestões referidos pelos entrevistados:

Possíveis informações adicionais	
Entrevista	Resposta
E1	“O trabalho de equipa é fundamental em qualquer unidade para se poupar muito dinheiro.”
E2	“A comunicação entre departamentos é essencial para a obtenção de bons resultados.”
E3	“...a experiência e confiança do chefe de compras é fundamental...”
E4	N.E.
E5	“Mantenha sempre um histórico, façam um controle apertado, dialoguem sobre os resultados, e redefinem diretrizes, que o mundo não é estático.”
E6	“...nem sempre o mais barato permite obter a maior rentabilidade...”
E7	“...o controlo de inventário é fundamental para que os produtos sejam rentabilizados [...] Boa relação com os fornecedores e confiança...”
E8	“Dinâmica constante. Privilegiar sempre a qualidade do produto ao melhor preço e nunca comprar só pelo preço...”
E9	“Trabalhar com equipas treinadas e focadas em negociar...”
E10	N.E.
E11	“O planeamento é a chave de tudo, de uma gestão de compras eficaz...”
E12	“...uma boa política de compras e aprovisionamento.”
E13	“Organização”
E14	N.E.
E15	“Análise contínua do mercado, “QB” no contrato com os fornecedores para tentar obter sempre o melhor preço, rigor na análise e controlo de preços unitários, gestão muito rigorosa, principalmente no que se refere aos <i>stocks</i> .”
E16	“...procurar os melhores fornecedores dentro da qualidade que pretendem para os produtos e o controlo a nível de stock.”
E17	“...uma boa relação com o fornecedor e ele conosco.”
E18	“Acho fundamental um departamento de compras organizado e controlado para o sucesso de uma unidade hoteleira.”

Tabela 15 - Respostas às entrevistas: informações adicionais

### 1.3. Súmula dos resultados obtidos com as entrevistas

No seguimento dos resultados obtidos com as entrevistas, foi feita uma reflexão que permitiu extrair algumas conclusões úteis para um trabalho que analisa os diferentes métodos de GC e as vantagens da sua aplicação. De seguida, são apresentados alguns tópicos que sintetizam as conclusões obtidas:

- Nenhuma unidade hoteleira opta pelo método de gestão de compras descentralizado.
- Não é possível uniformizar os resultados, uma vez que cada unidade adota a gestão de compras que melhor se adapta às suas necessidades.

- 70% das grandes empresas adota o método de gestão de compras centralizado.
- 67% das médias empresas adota o método de gestão de compras híbrido.
- As pequenas empresas optam pelo método de gestão centralizado (10%) ou híbrido (11%).
- As cadeias hoteleiras – responsáveis por mais do que uma unidade hoteleira – optam pela adoção de um departamento de compras comum para todas as unidades – método centralizado.
- Algumas unidades hoteleiras optam pela contratação de empresas – como a Ellos Company e a HotelShop - para serviços de compras *outsourcing*. Trata-se, de qualquer das maneiras, de um método de compras centralizado que pode trazer vantagens para a empresa relativamente aos preços baixos disponíveis. No entanto, traz também desvantagens como a falta de controlo e análise da qualidade dos produtos a comprar e o tempo despendido com cada compra que é, significativamente, superior.
- Os processos de compras dependem do método de gestão utilizado, uma vez que cada um interfere com diferentes colaboradores e respetivas responsabilidades.
- A caracterização dos produtos a comprar, quer seja feita de forma pormenorizada e extensa, ou não, é essencial para o controlo dos custos de qualquer unidade hoteleira.

Em suma, as entrevistas efetuadas permitiram concluir que o estudo teórico realizado sobre a gestão de compras se aplica apenas parcialmente na realidade prática do setor hoteleiro. Ou seja, o estudo abrange uma perspetiva comum da GC para as indústrias hoteleiras, no entanto, cada empresa tem características e necessidades distintas que implicam uma GC personalizada que nem sempre corresponde aos estudos teóricos. Por exemplo, o estudo aponta para a existência de três métodos de GC e as entrevistas referem apenas dois; também o processo adotado na receção de mercadorias é distinto em cada empresa, exigindo passos diferentes que não correspondem ao referido no estudo (é o caso do controlo de pesos, que nem sempre é efetuado em todos os produtos).

## **2. Estágio**

No seguimento do estudo realizado e dos resultados obtidos com a realização das entrevistas, impõe-se agora a caracterização da gestão de compras adotada pelas duas unidades onde foram realizados os estágios: Hotel Arts Barcelona e Santana Hotel & Spa. Em primeiro lugar, será feita a caracterização dos métodos utilizados em cada uma, e, de seguida, será apresentada uma análise contrastiva entre as duas, o que, constitui a parte final do estudo. O estudo da GC nestas duas unidades hoteleiras, juntamente com a revisão de literatura e as entrevistas, permitirá alcançar os objetivos do presente relatório.

### **2.1. Caracterização da gestão de compras do Hotel Arts Barcelona**

Tendo em conta a dimensão, a localização e os inúmeros serviços disponíveis no Hotel Arts Barcelona, a gestão de compras, de modo a responder a todas as necessidades da unidade, optou pelo método centralizado, ou seja, todas as responsabilidades inerentes à gestão de compras centram-se num único local: no departamento de compras. Trata-se de um departamento que conta com um escritório privado perto do local de descargas de mercadorias e com, no mínimo, três colaboradores – agente de compras, supervisor de compras e diretor de compras.

As principais funções e responsabilidades dos colaboradores do departamento em causa, segundo os conhecimentos que foram possíveis adquirir nos dois meses de estágio, serão descritas em seguida com base nas três categorias de compras – *Food, Beverage e Non-food*.

#### **I. ALIMENTOS**

##### **a) Receção de mercadoria**

A receção de mercadoria pode ser realizada entre as 7h da manhã e a 13h da tarde. É realizada uma avaliação geral do estado dos produtos recebidos (se tudo se encontra bem fechado e com boa qualidade). Aquando da chegada do fornecedor, é verificada se a quantidade de produtos recebidos corresponde à quantidade pedida e à quantidade faturada. No caso de haver produtos que foram pedidos ao fornecedor, mas que não foram entregues, o agente de compras contacta novamente o fornecedor para ser informado de a razão do produto não ter sido entregue e, caso necessário, realiza o pedido a outro fornecedor. Posteriormente, são assinadas e carimbadas as faturas correspondentes às entregas, em que as originais são entregues aos fornecedores e as cópias ficam na posse do departamento de compras. São realizadas pesagens aleatórias para verificar se o peso pedido e recebido

corresponde ao faturado; quanto a produtos congelados, é necessário medir a temperatura e verificar se se encontram dentro dos valores recomendados. Tanto as pesagens como o controlo de temperatura, são inseridas num Excel, “Controlo de pesos e temperaturas”, que possibilita um registo e controlo constante que, caso algo não se encontre dentro dos parâmetros adequados é reclamado e devolvido ao fornecedor em causa. Por fim, são selecionados produtos aleatórios de frutas e legumes dos três maiores fornecedores (Guzman Gastronomía, Grup Cano e Colorfruit) para se comparar o valor faturado com a tarifa que nos disponibilizam os fornecedores semanalmente.

**b) Introdução de faturas no sistema “*Materials Control*”**

É fundamental que todos os produtos recebidos constem nas faturas entregues pelos fornecedores visto que estes são todos introduzidos manualmente num sistema denominado “*Materials Control*” que é o sistema que permite, tal como o nome indica, o controlo e gestão de todos os materiais utilizados. As faturas são introduzidas no sistema tendo por base o fornecedor proveniente, a data de faturação, a que cozinha se destina (cozinha Central ou cozinha Enoteca), qual o IVA a aplicar (4%, 10% ou 21%) e o valor tributável total. Depois de inseridas no sistema, as faturas são carimbadas como “*Posted*” e são guardados, por ordem alfabética de fornecedor e por data de registo.

É de salientar que os registos de faturas de alimentos são inseridos por tipos de IVA e não por tipo e quantidade de produto o que é um objetivo do departamento de compras alterar este processo de modo a que seja mais fácil o controlo de gastos, com a ajuda do sistema. A alteração deste processo auxiliaria o departamento de compras no controlo de gastos por produto uma vez que o controlo por total de IVA não especifica quais produtos se consomem em maior quantidade e quais têm um maior custo.

**c) Relatórios**

Quando não se espera a chegada de mais nenhum fornecedor, retira-se do sistema relatórios diários de cada cozinha, onde conste todos os fornecedores que chegaram no dia em questão e o valor tributário total por fornecedor. O relatório é enviado a todas as cozinhas e, em seguida, junta-se com todas as cópias das faturas do dia, que, posteriormente, são revistas pelo diretor ou pelo supervisor de compras. Por fim, no final do mês, são todas entregues ao departamento de finanças para realização de pagamentos.

**d) Realização de pedidos a fornecedores**

Todos os dias por volta das 14h, o departamento de compras recebe o pedido de alimentos pela parte das cozinhas com todos os artigos necessários pedir para o dia seguinte. Nesta fase, o agente de compras deve enviar um email a cada fornecedor individualmente a pedir os artigos necessários indicando sempre a quantidade requisitada, o nome do artigo e a que cozinha será faturada (Central ou Enoteca). É essencial ter atenção a qual o fornecedor que tem a melhor relação qualidade/preço antes de realizar o pedido.

**e) Controlo de preços de frutas e vegetais semanal**

Os três principais fornecedores de frutas e vegetais enviam ao departamento de compras as tarifas praticadas na presente semana na qual compete ao agente de compras arquivar estas tarifas para, mais tarde, ser possível realizar o controlo diário dos valores faturados por esses mesmos fornecedores. Estas tarifas auxiliam, também, a realização de pedidos pela parte do departamento de compras uma vez que, antes de realizar o pedido, é possível comparar os valores de cada produto permitindo requisitar os produtos aos fornecedores com melhor relação preço/qualidade.

**f) Correção de incidências**

O departamento de finanças recebe as faturas mensais pela parte dos fornecedores e tem como função comparar as mesmas com as faturas que o departamento de compras lhes fornece no final do mês. As incidências ocorrem por várias razões, tais como os valores totais não corresponderem, faltar alguma fatura mencionada na fatura mensal, faltar algum registo de devoluções, entre outras. No final do mês, as finanças apresentam as incidências existentes ao departamento de compras, que, por sua vez, as resolve individualmente conforme o problema em questão. Uma vez resolvidas, o departamento de finanças pode proceder ao pago das faturas dos consumos de comida mensais por fornecedor.

**g) Monitorização de fornecedores**

O agente de compras tem como função organizar toda a informação existente de todos os fornecedores com que trabalha o hotel: nome da empresa fornecedora, nome do responsável pelos pedidos e pelas entregas, dias de distribuição, dias de requisições, contacto e email para realização de pedidos. O controlo referido é essencial para que as necessidades do estabelecimento sejam respondidas a tempo e horas e com os melhores produtos.

Os contratos e a escolha dos fornecedores são realizados pelo diretor ou pelo supervisor de compras após reuniões presenciais e da avaliação constante de produtos através de amostras.

## **II. BEBIDAS**

No caso das bebidas, será mencionado apenas os aspetos que as distinguem dos alimentos uma vez que se trata de processos semelhantes:

### **a) Receção de mercadoria**

No caso das bebidas, os pedidos a fornecedores são realizados pelos responsáveis de cada ponto de venda e pelo gestor de armazém. Os pedidos são enviados, também, ao departamento de compras para que este possa estabelecer um controlo na receção de cada produto verificando, tal como nos alimentos, se os produtos vêm nas quantidades e condições solicitadas. Após a receção dos produtos, os departamentos dirigem-se ao departamento de compras a recolher os produtos correspondentes aos seus pedidos.

### **b) Introdução de faturas no sistema “*Materials Control*”**

O departamento de compras separa dois tipos de bebidas: Bebidas e *Soft Drinks*. As “bebidas” incluem tudo o que inclui álcool como cerveja, vinhos e licores e as “soft drinks” incluem as águas, sumos e refrescos.

O que, maioritariamente distingue a introdução de faturas de alimentos com a de bebidas, é que as bebidas não são introduzidas por total de IVA, mas sim por quantidade de produto. Deste modo, os departamentos têm acesso ao número exato de bebidas existentes no hotel facilitando o controlo de *stock* e a realização de inventário no final do mês.

### **c) Relatórios**

Ao contrário do caso dos alimentos, nas bebidas os relatórios são semanais. Ao final da semana é realizado um relatório com todas as faturas recebidas e inseridas no sistema. Tal como foi referido anteriormente, existem dois tipos de bebidas, logo, são realizados dois relatórios semanais distintos – um de Bebidas e outro de *Soft Drinks*.

São também realizadas correções de incidências e monitorização de fornecedores, porém os processos para tal não se diferenciam do realizado no caso dos alimentos.

## **III. NON-FOOD**

Todas as restantes compras do hotel (seja mobiliário, material de escritório, de papelaria, de limpeza, etc.) têm, também, de passar pelo departamento de compras do hotel. Para tal, o departamento interessado em receber o material tem de preencher uma Ordem

de Compra, especificando o que tem interesse em comprar, para que departamento e o motivo de compra. Posteriormente, o departamento de compras pede um orçamento a um ou a vários fornecedores do(s) produto(s), de modo a saber qual nos disponibiliza a melhor relação qualidade/preço. Após receber todas as cotizações pela parte dos fornecedores, o agente de compras junta o orçamento enviado pelo fornecedor com a ordem de compra e entrega ao diretor de compras para que este a autorize. Somente no fim de ser autorizada a compra, o agente de compras pode realizar o pedido ao fornecedor com melhor relação qualidade/preço. Por fim, o material é recebido sempre pelo departamento de compras que verifica a qualidade e quantidade do material e verifica os dados de faturação e valor da fatura recebida. Após a receção da mercadoria, um elemento do departamento de compras comunica a chegada do material ao departamento que o solicitou para que o venham recolher juntamente com a fatura.

O departamento de compras tem como responsabilidade mensal, a realização de um inventário de todas as matérias primas existentes no hotel (alimentos e bebidas) e tal está diretamente relacionado com o controlo de *stock* realizado diariamente por cada departamento de restauração. No entanto, uma vez por mês, um agente de compras desloca-se a todas as cozinhas e salas de refeição de modo a registar a existência de todas as matérias primas presentes no estabelecimento.

Todo o controlo realizado nos pedidos a fornecedores, na receção de mercadorias, na gestão de *stocks* e nos dados e valores de faturação, permite um controlo de custos imprescindível a um hotel de luxo como o Hotel Arts Barcelona, uma vez que é constituído por vários departamentos que, se realizassem um controlo independente, os custos seriam bastante superiores e autogeridos. Sendo o método centralizado adotado por esta unidade hoteleira, é possível estabelecer um equilíbrio financeiro entre o *budget* disponível no hotel, com o que cada departamento realmente necessita gastar em aquisições, evitando um desequilíbrio financeiro.

A figura apresentada em seguida demonstra, de forma resumida, a gestão de compras do Hotel Arts Barcelona referida acima:

Alimentos	Bebidas	Outros
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Receção de mercadorias</li> <li>•Introdução de faturas em sistema</li> <li>•Relatórios</li> <li>•Pedidos a fornecedores</li> <li>•Controlo de preços semanal</li> <li>•Correção de incidências</li> <li>•Monitorização de fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Receção de mercadorias</li> <li>•Introdução de faturas em sistema</li> <li>•Relatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Receção de mercadorias</li> </ul>

Figura 12 - Caracterização da gestão de compras do Hotel Arts Barcelona

## 2.2. Caracterização da gestão de compras do Santana Hotel & Spa

Tendo em conta a dimensão, a localização e os serviços disponíveis no Santana Hotel & Spa, a gestão de compras, de modo a responder a todas as necessidades da unidade, optou pelo método híbrido, ou seja, o responsável pela compra de um determinado produto ou material depende da categoria do mesmo. Quando se trata de alimentos, bebidas ou produtos de limpeza, as compras são realizadas pela responsável de compras; quando se trata de materiais de manutenção, estes são requisitados e comprados pelo responsável de manutenção; a compra de todos os restantes produtos, matérias e equipamentos, está a cargo da responsável de contabilidade e tesouraria.

Os processos de compras adotados pelo Santana Hotel & Spa, segundo os conhecimentos que foram possíveis adquirir nos três meses de estágio nesta unidade, encontram-se descritos em seguida com base nos diferentes responsáveis de compras existentes na unidade:

### I. Responsável de compras

#### a) Lançamento de notas de encomenda interna no sistema “PHC CS Advanced”

O “PHC CS Advanced” é um sistema de software de gestão que garante elevados níveis de eficiência e operacionalidade a nível financeiro e de recursos humanos. O PHC CS permite alcançar uma ótima gestão financeira, controlar os dados fiscais e respetivos relatórios, gerir e monitorizar o desempenho da unidade e cumprir com as suas obrigações legais. Permite, também, automatizar e agilizar os processos administrativo-financeiros com ferramentas avançadas, o que torna mais simples e rápido cumprir as complexas exigências legislativas e acompanhar o desempenho financeiro da sua empresa.

A responsável de compras tem como responsabilidade reunir todas as requisições entregues em papel pelo departamento de F&B e de alojamento e analisar as necessidades desses produtos, verificando qual o *stock* existente do mesmo e a verdadeira necessidade da sua compra e respetivas quantidades. Caso os produtos já existam em *stock*, a responsável encarrega-se de entregar, no imediato, as mercadorias aos departamentos que as requisitaram. Caso seja necessária à sua compra, a responsável, através de uma nota de encomenda interna, regista no sistema de software todos os produtos que, posteriormente, serão pedidos aos fornecedores. Deste modo, a responsável consegue ter um controlo de todos os pedidos que se encontram por realizar.

**b) Realização de requisições internas e pedidos a fornecedores**

Com base nas notas de encomenda interna, a responsável de compras realiza, no sistema de software, uma requisição por fornecedor, ou seja, na requisição interna realizada, encontra-se registado os produtos a comprar, as respetivas quantidades e a que fornecedor. Posteriormente, as requisições são enviadas em anexo por correio eletrónico aos fornecedores a que correspondem.

No caso de se tratar de frutas e legumes, a responsável compara o preço realizado nos diferentes fornecedores com que trabalha, uma vez que os valores variam semanalmente, e seleciona o que pratica os preços mais baixos da semana. A mesma comparação acontece aquando de pedidos de produtos que ainda não têm histórico de compra na unidade, o que implica a análise e seleção do fornecedor que pratica a melhor relação qualidade/preço.

**c) Receção de mercadoria**

A responsável de compras tem a sua responsabilidade centralizada na receção de todas as mercadorias pedidas a fornecedores, independentemente de quem realizou o seu pedido, com a exceção de materiais de escritório, que são rececionados pela responsável de contabilidade e tesouraria.

Aquando da chegada do fornecedor, é verificada se a quantidade de produtos recebidos corresponde à quantidade registada na fatura entregue pelo fornecedor e, posteriormente, as faturas originais são assinadas e entregues aos fornecedores e as cópias ficam na posse da responsável de compras. Após a saída do fornecedor, a responsável de compras verifica se os produtos entregues e registados nas faturas, correspondem às requisições enviadas. No caso da existência de faltas e ou necessidade de devoluções, a responsável encarrega-se de contactar com os fornecedores novamente.

Na receção de alimentos, são também realizadas pesagens a todas as mercadorias que, posteriormente, são inseridas no sistema PHC CS o que, automaticamente, atualiza os valores totais de faturação da compra; quanto a produtos congelados, é necessário medir a temperatura e verificar se se encontram dentro dos valores recomendados.

**d) Inserção de faturas no sistema “PHC CS Advanced”**

As faturas entregues pelos fornecedores são introduzidas manualmente no sistema de software, tendo por base o fornecedor de que é proveniente, a data de faturação, o IVA a aplicar (6%, 13% ou 23%) e o valor tributável total. É fundamental a existência da requisição interna em sistema antes da inserção da fatura de modo a ser possível o controlo e a gestão de todas as receções de mercadoria possibilitando a comparação dos produtos provenientes na fatura com os produtos requisitados. Ao inserir uma fatura no sistema “PHC CS Advanced”, as requisições previamente inseridas serão associadas à fatura e anuladas automaticamente do sistema, possibilitando o controlo dos produtos requisitados já entregues dos produtos requisitados por entregar. É de salientar que a responsável de compras insere em sistema apenas as faturas correspondentes aos fornecedores de produtos da sua responsabilidade – produtos de alimentos e bebidas e produtos de limpeza; a inserção das restantes faturas estão a cargo da responsável de contabilidade e tesouraria. Por fim, todas as faturas são entregues ao departamento administrativo-financeiro para que sejam realizados os pagamentos aos fornecedores.

**e) Realização e controlo mensal do inventário**

A responsável de compras tem como tarefa mensal a realização de um inventário de todas as matérias primas existentes no estabelecimento. Para tal, a mesma receciona o inventário realizado pelo departamento de F&B e de alojamento e, juntamente com o inventário por si realizado ao seu armazém geral (economato) procede à comparação com o *stock* registado em sistema. É de salientar que não é realizado qualquer controlo de *stock* e inventário de produtos de manutenção e de escritório.

**f) Seleção de fornecedores**

A responsável de compras tem a função de selecionar fornecedores quando se trata da aquisição de novos produtos e materiais, efetuando uma pesquisa ao mercado do fornecedor que oferece a melhor relação qualidade/preço para o produto em questão. No entanto, quando se trata de aquisições de produtos de elevado valor, a seleção do fornecedor carece de aprovação da responsável de contabilidade e tesouraria.

## **II. Responsável de manutenção**

### **a) Realização de requisições**

Como foi referido anteriormente, materiais de manutenção não sofrem um controlo de *stock*, pelo que não implica a realização de requisições internas no sistema. O responsável de manutenção realiza uma requisição por escrito que, após realizar o pedido ao fornecedor, entrega à responsável de contabilidade e tesouraria.

### **b) Realização de pedidos a fornecedores**

O responsável de manutenção realiza o pedido de materiais ou serviços a fornecedores por correio eletrónico ou por telefone, especificando de forma pormenorizada o que é pretendido.

A realização de pedidos a fornecedores de materiais ou serviços de manutenção são responsabilidade deste departamento visto que se trata de produtos e serviços com características muito específicas, que, ninguém melhor do que o responsável de manutenção, para saber exatamente quais as verdadeiras necessidades inerentes às suas funções e responsabilidades.

## **III. Responsável pela contabilidade e tesouraria**

### **a) Lançamento de dossiers internos no sistema “PHC CS Advanced”**

Este passo aplica-se apenas a encomendas realizadas pelo responsável de manutenção que, após a receção da requisição por escrito, a responsável de contabilidade e tesouraria insere um dossier interno no sistema de software com as informações dos pedidos efetuados aos fornecedores. Posteriormente, as faturas são inseridas em sistema, anulando o dossier interno e, conseqüentemente, registando a entrada do produto requisitado no estabelecimento.

### **b) Realização de requisições internas e pedidos a fornecedores**

Tal como é realizado pela responsável de compras, com base nas requisições por escrito entregues pelos restantes departamentos do estabelecimento – alojamento, comercial e marketing e administrativo-financeiro - a responsável de contabilidade e tesouraria realiza, no sistema de software, uma requisição interna dos artigos de sua responsabilidade - imobilizados e outros bens e serviços - que, posteriormente, são enviadas em anexo por correio eletrónico aos fornecedores a que correspondem.

**c) Receção de mercadoria**

A responsável de contabilidade e tesouraria tem apenas a responsabilidade de rececionar materiais de escritório, em que verifica se a quantidade de materiais recebidos corresponde à quantidade registada na fatura entregue pelo fornecedor e assina as faturas originais que são entregues aos mesmos. Após a saída do fornecedor, a responsável de compras verifica se os materiais registados nas faturas, correspondem às requisições enviadas. No caso da existência de faltas e ou necessidade de devoluções, a responsável encarrega-se de contactar com os fornecedores novamente.

**d) Inserção de faturas no sistema “PHC CS Advanced”**

Todas as faturas que não são da responsabilidade da responsável de compras, são inseridas manualmente em sistema pela responsável de contabilidade e tesouraria, efetuando exatamente o mesmo processo.

Depois de inseridas em sistema, as faturas, juntamente com as faturas já inseridas pela responsável de compras, são integradas na contabilidade – parte integrante do software de gestão “PHC CS Advanced” – e são guardados por ordem de número de contabilidade.

**e) Monitorização e Faturação de fornecedores**

A monitorização de fornecedores é essencial para que as necessidades do estabelecimento sejam respondidas a tempo e horas e com os melhores produtos aos melhores preços do mercado. Para tal, a monitorização e a seleção de fornecedores para estabelecimento de contrato são realizadas pela responsável de contabilidade e tesouraria, que toma as decisões e estabelece as condições contratuais após reuniões presenciais e avaliação dos produtos através de amostras.

Uma vez que, na inserção de faturas, são discriminados os produtos adquiridos, é possível à responsável de contabilidade e tesouraria, retirar um extrato de movimentos por produtos do sistema de gestão, o que torna possível a análise constante dos produtos – preço do produto, frequência de pedidos e fornecedor – facilitando a comparação de valores de produtos e eficácia de entregas entre fornecedores.

A figura apresentada em seguida demonstra, de forma resumida, a gestão de compras do Santana Hotel & Spa referida acima:

Responsável de compras	Responsável de manutenção	Responsável pela contabilidade e tesouraria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserção de notas de encomenda em sistema</li> <li>• Requisições internas</li> <li>• Pedidos a fornecedores</li> <li>• Receção de mercadoria</li> <li>• Inserção de faturas em sistema</li> <li>• Inventário</li> <li>• Seleção de fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar requisições</li> <li>• Pedidos a fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserir dossiers internos em sistema</li> <li>• Requisições internas</li> <li>• Pedidos a fornecedores</li> <li>• Receção de mercadoria</li> <li>• Inserir faturas em sistema</li> <li>• Controlo e faturação de fornecedores</li> </ul>

Figura 13 - Caracterização da gestão de compras do Santana Hotel & Spa

### 3. Análise comparativa da gestão de compras adotada nas duas unidades

Em relação à questão em estudo – gestão de compras em indústrias hoteleiras – as diferenças da gestão utilizada em cada uma das unidades são notórias. Em seguida, são apresentadas e fundamentadas as principais diferenças na gestão utilizada por cada uma delas:

- **Método Utilizado**

No caso do Hotel Arts Barcelona todas as compras do hotel estão centralizadas em apenas um local - no departamento de compras. Visto que se trata de uma grande empresa (*Decreto-Lei 372, 2007*), com uma quantidade significativa de diferentes departamentos, o método centralizado permite a centralização dos custos inerentes à atividade diária da unidade, bem como o controlo constante das necessidades de cada departamento e a redução de gastos com pedidos diários e em quantidades significativas a fornecedores.

Pelo contrário, no caso do Santana Hotel & Spa, é adotado o método híbrido de gestão de compras. Trata-se de uma média empresa (*Decreto-Lei 372/2007, 2007*) que, visto ser constituída apenas por cinco departamentos, consegue tirar proveito das vantagens do método centralizado e do método descentralizado e evitar as suas desvantagens. Isto é, sendo a responsável de compras encarregue de pedir e controlar apenas algumas necessidades, esta fica com uma maior disponibilidade aquando da receção das mercadorias para controlar quantidades e a qualidade de cada uma, bem como para manter uma comunicação mais produtiva com os fornecedores.

- **Caracterização de produtos**

No Hotel Arts Barcelona, os produtos são classificados em “Food, beverage and non-food”, pelo seu lado, no Santana Hotel & Spa, as compras são classificadas em “Matéria primas, imobilizado e outros bens e serviços”. Em nenhum dos casos é realizada uma caracterização muito detalhada das compras realizadas, o que dificulta controlo pormenorizado dos custos por categoria de produtos. No entanto, no caso do Santana Hotel & Spa, a inserção de faturas no sistema de *software* exige a especificidade dos produtos comprados com a respetiva quantidade e valor unitário, o que auxilia significativamente na gestão e controlo dos custos por produto comprado, enquanto que, no Hotel Arts Barcelona, nas faturas inseridas em sistema, é apenas especificado o valor total de faturação por fornecedor, o que apenas informa dos gastos totais com alimentos, bebidas e comidas e não permite um controlo pormenorizado dos custos com cada produto comprado.

- **Controlo de inventário**

O controlo de inventário realizado pelo Hotel Arts Barcelona é mais metódico e controlado, visto que o agente de compras se encarrega pessoalmente de realizar o inventário de todas as matérias primas existentes nos pontos de venda, enquanto que, no Santana Hotel & Spa, o inventário das matérias primas é realizado e entregue pelos colaboradores dos pontos de venda, o que está sempre sujeito a maiores erros ou falsificações.

- **Receção de mercadorias**

Relativamente à receção de mercadorias, no Santana Hotel & Spa, a responsável de compras verifica os pesos e temperaturas de todos os produtos rececionados e, como referido antes, refere os valores das pesagens ao inserir a fatura em sistema, o que permite uma reavaliação dos valores faturados pelo fornecedor. No Hotel Arts Barcelona, é realizado um controlo de pesos e de temperaturas a apenas alguns dos produtos rececionados e tal pode significar a faturação de quantidades diferentes às quantidades rececionadas, bem como a aquisição de matérias congeladas fora dos valores recomendados. No entanto, é de salientar que uma grande empresa como o Hotel Arts Barcelona receciona uma quantidade significativamente maior de mercadorias em comparação com a quantidade adquirida pelo Santana Hotel & Spa, o que certamente dificulta o controlo das pesagens e das temperaturas de todas as mercadorias.

Após estas considerações, e tendo em conta as diferenças – dimensão, localização, tipo de mercado-alvo, classificação e estrutura - das duas unidades hoteleiras, é possível

concluir que a gestão de compras dos dois hotéis, apesar de muito distintas, são adequadas às respetivas necessidades. A gestão adotada pelo Hotel Arts Barcelona é mais criteriosa, minuciosa e responsável, permitindo analisar e verificar os gastos de cada departamento, perceber onde se encontram as despesas e se é possível a sua redução. A gestão adotada pelo Santana Hotel & Spa, apesar de menos criteriosa e minuciosa, permite analisar e verificar os gastos com cada produto e responder às necessidades do estabelecimento.

### **CAPÍTULO TRÊS – Análise e Discussão Dos Resultados**

Com o estudo “Gestão de Compras em Unidades Hoteleiras” pretendeu-se responder às questões colocadas inicialmente: “Quais os métodos de gestão de compras possíveis de implementar numa unidade hoteleira?” e “Qual o método mais vantajoso de implementar em cada unidade hoteleira”.

A revisão da literatura, os estágios realizados e a análise das entrevistas a gestores de compras permitiram, em conjunto, retirar as seguintes ilações: relativamente ao método de gestão de compras, na revisão de literatura são apontados três – descentralizado, centralizado e híbrido. No entanto, a análise das entrevistas e a caracterização da gestão de compras nas duas unidades hoteleiras onde foram efetuados os estágios permitem concluir que o método descentralizado não é aplicado: tratando-se de unidades hoteleiras, a maioria das compras são realizadas semanalmente, e os produtos a comprar são, habitualmente, os mesmos. A gestão de compras descentralizada é adequada para empresas em que os seus departamentos necessitam de materiais completamente distintos e únicos; assim sendo, as vantagens desta gestão não se aplicam a este tipo de organizações. Este método impede um controlo dos gastos totais relativamente ao *budget* disponível para as compras de cada departamento, dificulta a previsão de gastos e possíveis negócios com fornecedores.

Deste modo, os métodos possíveis de implementar em unidades hoteleiras resumem-se a dois – centralizado e híbrido. De acordo com o resultado das entrevistas, o primeiro é o adotado com mais frequência por permitir um melhor controlo dos custos que são analisados num único local. A gestão de compras híbrida é adotada com menor frequência por apresentar um controlo de custos menos eficaz; contudo, vários entrevistados referiram que este método é o que melhor se adequa a médias empresas por conjugar as vantagens do método centralizado e do descentralizado, evitando as suas desvantagens.

O método mais vantajoso de implementar numa determinada unidade hoteleira, segundo a revisão de literatura e as respostas dos entrevistados, varia de acordo com vários fatores: a política, a estrutura, a localização, a dimensão, o mercado de fornecedores existente na região, a quantidade e qualidade dos materiais necessários e a complexidade das necessidades dos diferentes departamentos da unidade.

Na maioria das grandes empresas, como no caso do Hotel Arts Barcelona, uma vez que dispõem de um número substancial de serviços e departamentos, justifica-se a adoção de um método centralizado, tornando possível o controlo eficiente de todas as compras e respetivos custos. Tal método é também frequente em unidades hoteleiras de pequenas dimensões, onde, apesar de não se justificar a implementação de um departamento de compras, se justifica a centralização das responsabilidades de uma gestão de compras num único colaborador, que toma a seu cargo a gestão de compras de todos os serviços prestados. Relativamente às unidades de dimensão média, é frequente o método de gestão híbrido, visto que permite uma gestão centralizada juntamente com a autogestão de cada departamento. Ou seja, uma unidade hoteleira de média dimensão necessita de um responsável de compras para a aquisição de produtos pedidos em grandes quantidades e com frequência (método centralizado), mas também usufrui das vantagens de um método descentralizado ao permitir que certos departamentos se responsabilizem pela aquisição dos seus próprios produtos. Deste modo, o responsável de compras poderá rentabilizar o tempo e utilizá-lo numa gestão e controlo pormenorizado e eficiente.

Assim, pode concluir-se que o método mais vantajoso para a *performance* da empresa varia conforme a dimensão da mesma, ou seja, nas médias empresas é mais frequente o método híbrido, e em pequenas e grandes empresas é mais utilizado o método centralizado.

Tendo uma unidade hoteleira como objetivo a venda de serviços aos seus hóspedes, o processo de compras garante o abastecimento dos produtos necessários para tal. A gestão de compras permite, não só a maior ou menor eficácia deste abastecimento, como um maior ou menor grau de satisfação dos hóspedes ou clientes e ainda uma maior ou menor margem de lucro. Ou seja, uma gestão de compras eficaz evita gastos excessivos e controla os negócios com fornecedores, garantindo uma maior margem de lucro com cada produto ou serviço vendido. Pelo contrário, uma gestão de compras desadequada é prejudicial ao equilíbrio

financeiro da unidade, uma vez que não rentabiliza o *stock* existente nem assegura um equilíbrio entre a qualidade / preço dos seus serviços.

Em suma, os dados obtidos com os estágios e com as entrevistas comprovam, em geral, o estudo realizado no que diz respeito à GC em indústrias hoteleiras; no entanto, em relação aos métodos adotados, a realidade prática do setor não corresponde totalmente à teoria estudada, sendo que, em unidades hoteleiras não é habitual a aplicação de um método descentralizado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Impõem-se, para finalizar o presente relatório, algumas notas finais. Em primeiro lugar, a principal consideração prende-se com a consecução dos objetivos propostos inicialmente: conhecer os vários métodos de gestão de compras existentes e entender qual o método mais vantajoso de implementar em cada uma.

Estes objetivos foram alcançados de forma integral e satisfatória, uma vez que a revisão da literatura, em conjunto com os estágios realizados e com as entrevistas permitiu, como foi exposto no capítulo anterior, responder às perguntas que presidiram a este estudo. Tais questões são extremamente relevantes para os responsáveis de unidades hoteleiras, pois a GC pode dar um contributo significativo para os resultados financeiros. Num mercado de concorrência apertada como o turístico, em que dificilmente se aumentam lucros aumentando os preços e em que os custos fixos são significativos, o aumento da margem de lucro poderá resultar de uma política de compras eficiente.

Em segundo lugar, como qualquer outro trabalho de investigação, também o presente acarreta algumas limitações. A primeira a destacar prende-se com a reduzida amostra que se obteve da realização das entrevistas. Apesar das muitas e frequentes solicitações, apenas foi possível entrevistar um número reduzido de responsáveis pela GC; algumas empresas mostraram não ter disponibilidade ou não querer compartilhar informações; outras, ainda, preferiram gravar oralmente as respostas, não permitindo a orientação da entrevista para tópicos mais relevantes. Outra limitação teve a ver com a falta de acesso a informação sobre o Santana Hotel & Spa, apesar de todos os esforços efetuados nesse sentido; tal limitou a caracterização da unidade, bem como a compreensão da sua gestão. Uma outra limitação sentida prende-se com a COVID-19 que em muito condicionou a GC no Santana Hotel & Spa (menos pedidos, menos *stocks* e menos colaboradores). A COVID-19 limitou, ainda, o estágio, uma vez que levou à sua interrupção ao fim de dois meses, pondo um fim ao estágio no Hotel Arts Barcelona, e levando à sua continuação no Santana Hotel & Spa, no final da quarentena vivida na primavera de 2020.

Acrescente-se, todavia, que algo de positivo surgiu de uma situação tão difícil: foi a interrupção não desejada do estágio em Barcelona que permitiu encontrar no Santana Hotel & Spa uma oportunidade de aprendizagem mais aprofundada na área de GC, que terá, em breve, a sua continuidade num estágio profissional.

Pretende-se concluir o presente relatório com uma sugestão para trabalhos futuros: partindo do presente estudo, poder-se-ia estabelecer uma relação entre o método de gestão de compras adotado com as margens de lucro obtidas com cada um, ou seja, com a comparação dos resultados financeiros de unidades hoteleiras idênticas, mas com métodos de gestão de compras diferentes, poder-se-ia entender a influência dos métodos utilizados nos respectivos resultados financeiros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Au, N., Ho C. K., G., & Law, R. (2014). Towards an Understanding of e-Procurement Adoption: A Case Study of Six Hotels in Hong Kong. *Tourism Recreation Research*, 39(1), 19–38. <https://doi.org/10.1080/02508281.2014.11081324>
- Aznar, J., Sayeras, J., Galiana, J., & Rocafort, A. (2016). Sustainability Commitment, New Competitors' Presence, and Hotel Performance: The Hotel Industry in Barcelona. *MDPI - Sustainability*, 8(755), 13. <https://doi.org/10.3390/su8080755>
- Badrenas, A. (2020). *Welcome to Hotel Arts Barcelona*.
- Baroni, W., Finger, J., Menezes, J., & Amâncio, R. (2018). Dossiê Gestão: Processo de compras de alimentos e bebidas utilizado em um hotel cinco estrelas da cidade de fortaleza—Ceará. *Revista Caminhos, Online, "Gestão"*, 9(28), 106–120.
- Barrote, T. R. (2018). *O departamento de private dining do The Ritz London: A criação de um evento temático* [Relatório de estágio, ESHT - Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Politécnico do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/12662>
- Bedeý, L., Eklund, S., Najafi, N., Wahrén, W., & Westerlund, K. (2008). *Purchasing Management*. Chalmers University of Technology.
- Bolzan, L. M., Kubota, F. I., & Lobler, M. L. (2014). Alinhamento Operacional de Sistemas de Informação: Uma alternativa para a melhoria dos serviços prestados pelo setor hoteleiro. *Turismo em Análise*, 25(1), 102–130. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i1p102-130>
- Braga, C. P. F. (2012). *Sistemas de informação para gestão na hotelaria: Uma medida do grau de informacionalização em Portugal* [Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/11067/75>
- Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira*. Saraiva Educação S.A.

- Decreto-Lei 372/2007*. (2007). Diário da República, Ministério da Economia e da Inovação.  
<https://dre.pt/pesquisa/-/search/629439/details/maximized>
- DelVecchio, L. (2019). *Common Problems in Hospitality Procurement*. PurchaseControl.  
<https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/problems-in-hospitality-procurement/>
- Dória, A. S. (2018). *Gestão das compras do Instituto Federal de Sergipe: Uma proposta de centralização* [Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte].  
[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/25378/1/AdrianaSodreDoria\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/25378/1/AdrianaSodreDoria_DISSERT.pdf)
- Ellos. (sem data). [Ellos Company]. Obtido 26 de Setembro de 2020, de  
<http://www.elloscompany.com/>
- Ferreira, C. (2016). *Manual de Formação de Santana Hotel & Spa—Receção e Acolhimento*.
- Ferreira, M. (2019). *O Impacto do Revenue Management no Crescimento da Hotelaria em Portugal* [Dissertação de Mestrado, ESHT - Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Politécnico do Porto]. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15239/1/DM\\_MarineFerreira\\_2019.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15239/1/DM_MarineFerreira_2019.pdf)
- Gabeira, C. E. (2017). *Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços*.  
[https://www.santosbrasil.com.br/media/81050/MQF\\_Final.pdf](https://www.santosbrasil.com.br/media/81050/MQF_Final.pdf)
- Gestão de Compras para Hotéis. (2019). *Revista Dirhotel*. <https://dirhotel.adhp.org/gestao-de-compras-para-hoteis/> *Hospitality Industry Procurement and Sourcing Services*. (sem data). Source One. Obtido 28 de Junho de 2020, de  
<https://www.sourceoneinc.com/industries/sample-industries-served/restaurants-hotels-and-hospitality/>
- Hotel Arts Barcelona—Script.pdf*. (2019). Marriott International.
- HotelShop—O maior poder independente de compras da hotelaria*. (sem data). HotelShop.  
Obtido 26 de Setembro de 2020, de <https://hotelshop.pt/>

- Lopes, A. M. da C. P. (2019). *Processos de Aquisição de Tecnologias da Informação na Indústria Hoteleira em Portugal* [Trabalho Final De Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa].  
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19771/1/DM-AMCPL-2019.pdf>
- Luxury Hotels & Resorts: Business Values.* (2020). The Ritz-Carlton.  
<https://www.ritzcarlton.com/en/community-footprints/our-commitment/values>
- Luxury Hotels & Resorts: Community Footprints.* (2019). The Ritz-Carlton.  
<https://www.ritzcarlton.com/en/community-footprints>
- Luxury Hotels & Resorts: Gold Standards.* (2019). The Ritz-Carlton.  
<https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>
- Madanços, M. S. P. (2015). *Estratégias de preços na indústria hoteleira e a sua influência na receita de alojamento* [Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/79993/2/36260.pdf>
- Manual del Empleado de HOTEL ARTS BARCELONA: Lo que esperamos de tí.pdf.* (2020).  
The Ritz Carlton.
- MICO.pdf.* (sem data). Obtido 2 de Outubro de 2020, de  
<http://mpelearning.pbworks.com/f/MICO.pdf>
- Min, W. (2017). Importance of Effective Procurement Practices for Successful Hotel Operations. *SIPMM | Singapore Institute of Purchasing and Materials Management*.  
<https://sipmm.edu.sg/importance-of-effective-procurement-practices-for-successful-hotel-operations/>
- Mónico, L., Alferes, V., Parreira, P., & Castro, P. A. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Atas CIAIQ*, 3, 724–733.
- Morales-Contreras, M.-F., Bilbao-Calabuig, P., Meneses-Falcón, C., & Labajo-González, V. (2019). Evaluating Sustainable Purchasing Processes in the Hotel Industry. *MDPI* -

*Sustainability*, 11(16), 24. <https://doi.org/10.3390/su11164262>

- My, T. H. (2019). *Improving Purchasing Activities with a Hybrid Purchasing Structure* [Bachelor's thesis, JAMK - University of applied sciences]. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172093/Thesis\\_%20Tran%20Ha%20My.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172093/Thesis_%20Tran%20Ha%20My.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Onder, E., & Kabadayi, N. (2015). Supplier Selection in Hospitality Industry Using ANP. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 166–186. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i1/1417>
- Pavia, N., & Ivanovic, S. (2007). The procurement process in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 13(3), 637–642.
- Pié, L., Bonillo, I., Barcelo, J., & Fabregat-Aibar, L. (2019). Analysis of some economic-financial ratios to analyse the financial crisis in five-star hotels in Barcelona and Madrid. *Intangible Capital*, 15(2), 99–113. Business Source Complete. <https://doi.org/10.3926/ic.1361>
- Rajkumar, T. M. (2003). E-Procurement: Business and Technical Issues. *CRC Press LLC*, 51, 637–650.
- Ramos, C. M. Q. (2010). Sistemas de Informação para a Gestão Turística. *Encontros Científicos - Tourism & Management Studies Nr. 6*, 6, 107–116.
- Responsible Procurement. (2012). *Green Hotelier*. <https://www.greenhotelier.org/our-themes/responsible-procurement/>
- Santana Hotel & Spa*. (sem data). Santana Hotel & Spa. Obtido 28 de Junho de 2020, de <https://www.santanahotel.pt/>
- Silva, P. C. (2010). *O Novo Perfil Do Setor De Compras Hoteleiro*. [www.webartigos.com](http://www.webartigos.com). <https://www.webartigos.com/artigos/o-novo-perfil-do-setor-de-compras-hoteleiro/41301>

- Soares, S. C. C. (2013). *Estratégia de centralização de compras e minimização de custos estudo de caso do Grupo Pinto & Cruz*. [Trabalho de Projeto, Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto Instituto Politécnico Do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5039>
- Stephens, T. (2018). *César Ritz, 'the king of hoteliers and the hotelier of kings'*. [https://www.swissinfo.ch/eng/culture/100-years-ago\\_c%3%A9sar-ritz---the-king-of-hoteliers-and-the-hotelier-of-kings-/44494844](https://www.swissinfo.ch/eng/culture/100-years-ago_c%3%A9sar-ritz---the-king-of-hoteliers-and-the-hotelier-of-kings-/44494844)
- Teixeira, A. C. L. (2019). *Optimization of purchasing management of a Portuguese company in the retail sector* [Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/14346>
- The Role of Procurement in Hospitality. (2013). *Boca Terry*. <https://bocaterry.com/blog/the-role-of-procurement-in-hospitality/>
- These, D., Matos, S. D. de, & Brambilla, F. R. (2010). Vantagens e Desvantagens da Centralização de Compras no Varejo. *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, 02(06), 11.
- Vlachos, I., & Bogdanovic, A. (2013). Lean thinking in the European hotel industry. *Tourism Management*, 36, 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.007>
- Wilson, M. (2015). *4 Hospitality Strategic Procurement Management Tips*. <https://www.afflink.com/blog/4-hospitality-strategic-procurement-management-tips>
- Yeung, A. (2006). Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people. *Wiley InterScience*, 45(2), 267–275. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1002/hrm.20108>

## ANEXOS

Anexo A – Documento “First Class”

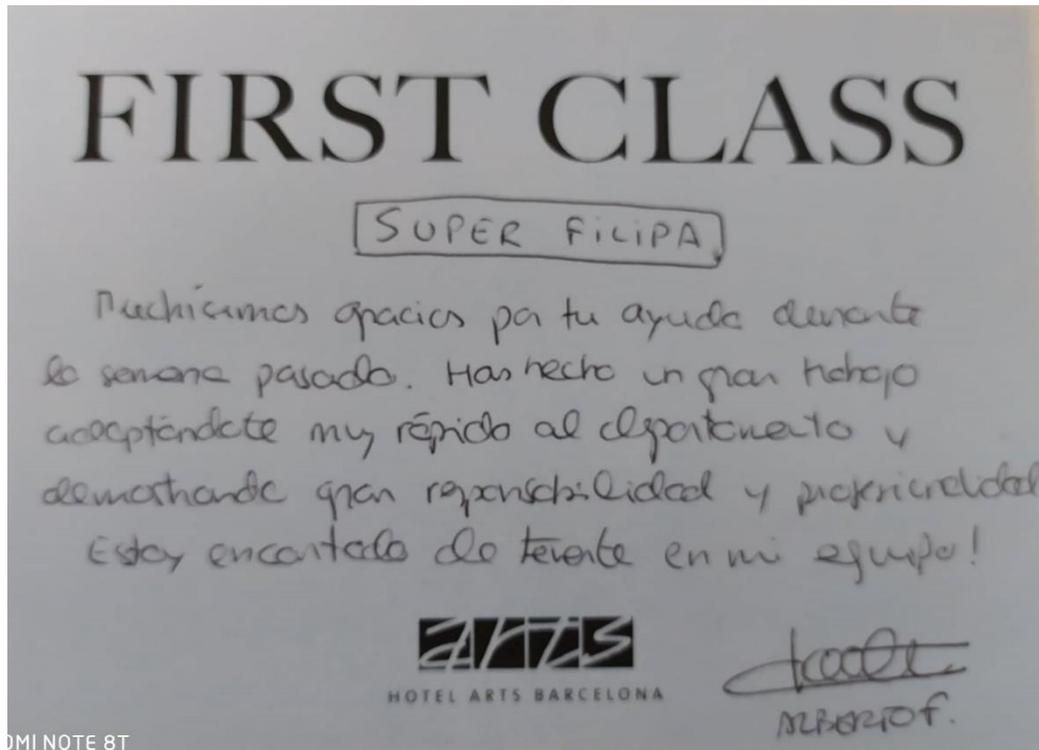


Figura 14 - Documento *First Class*

## Anexo B - Consentimento Informado

Com o propósito da obtenção do Grau de Mestre em Direção Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, a mestranda Filipa Sampaio convida-o(a) a participar num estudo subordinado ao tema: "Gestão de compras em indústrias Hoteleiras" cujo objetivo se centra em responder à questão "Quais os métodos de gestão de compras existentes em indústrias hoteleiras?". O interesse e curiosidade sobre os vários métodos de gestão de compras possíveis de implementar numa unidade hoteleira e o questionamento da escolha do método mais vantajoso na sustentabilidade de uma dada empresa foram os motivos que levaram à escolha do tema.

A sua participação é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura deste estudo. A informação recolhida nesta entrevista será utilizada apenas para fundamentar a veracidade da investigação realizada no âmbito do relatório de estágio.

Se desejar ser contactado/a pela autora com o intuito de ter conhecimento dos resultados obtidos no relatório final, preencha o campo disponível para o e-mail.

Autorizo a gravação das respostas às questões efetuadas na entrevista. **Sim**  **Não**

Autorizo a utilização do nome da empresa no relatório de estágio. **Sim**  **Não**

Declaro que aceito participar neste estudo e responder às questões efetuadas na entrevista da forma mais honesta e clara possível:

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

### Anexo C – Dados obtidos com a realização das entrevistas

Entrevista	EMPRESA	DIMENSÃO	MÉTODO UTILIZADO	ANÁLISES DE STOCK	SISTEMA DE GESTÃO
E1	Júpiter Albufeira	Grande	Híbrido	48h	Winmax
E2	Confidencial	Grande	Centralizado	Diária	N.E.
E3	Confidencial	Grande	Centralizado	N.E.	Primavera
E4	Mystic Invest Holding	Grande	Híbrido	Mensal	NewStock
E5	Holiday Inn Gaia Porto	Média	Híbrido	Semanal	Primavera
E6	Hoteis Real	Grande	Centralizado	Diária	SAP
E7	Confidencial	Média	Híbrido	Diária	SysControl
E8	J. Cardoso, SA	Grande	Centralizado	Diária	NewStock
E9	Confidencial	Média	Centralizado	N.E.	Sun Sistem
E10	Summer Camp I	Pequena	Centralizado	Mensal	Materials Control
E11	Vila Galé	Grande	Centralizado	Mensal	PHC CS
E12	Grupo VIPHotels	Grande	Centralizado	Semanal	Primavera
E13	Hotel Roma	Grande	Centralizado	Diária	Primavera
E14	Ribeiro & Calheiros, Lda	Média	Híbrida	Diária	WinRest Pro
	Gestão de Franquias, Lda	Média	Híbrida	Diária	WinRest Pro
E15	JASE Hotels & Resorts	Média	Híbrida	Semanal	SHotel
E16	Sea Porto Hotel	Pequena	Híbrida	Diária	NewStock
E17	Grapes Hospitality	Média	Centralizado	Diária	SAP
E18	Monumental Palace	Média	Híbrida	Mensal	ZoneSoft

Tabela 16 - Dados obtidos com a realização das entrevistas

## Anexo D – Transcrição da entrevista 1

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 14-09-2020  
Nome da Empresa: Jupiter Albufeira\*\*\*\*\* Dimensão da empresa: Grande  
Tipo de entrevista: Gravação Duração da entrevista: 10 minutos

### Entrevista

**Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Comecei como chefe de Compras do Grupo Panito Mole, passando pelo Portobay, Fagar, Wow Foods e por fim no Grupo Jupiter Hotels, onde estou a trabalhar de momento.

**O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim estou familiarizado. Penso que o método híbrido é o que é melhor. Dá autonomia a cada chefe de compras, o que é essencial. As compras centralizadas têm muita rigidez e em alguns casos não ajuda na operação da empresa.

**Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Sim, claro. Um departamento de compras é o coração do hotel e permite um controlo mais eficiente.

**Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: As minhas principais dificuldades são o processo de negociação com fornecedores e manter os preços de venda dos produtos fixos durante todo o ano.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Utilizamos o método híbrido em que os responsáveis pelas compras são o chefe de compras e o diretor de compras. A gestão híbrida dá autonomia para cada chefe poder decidir o que precisa no momento.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Caracterizamos conforme as categorias existentes na contabilidade.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Sim, cada chefe de departamento controla as necessidades do que é requisitado para o seu departamento.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: É analisada a melhor relação qualidade/preço antes de ser feito o pedido ao fornecedor.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Normalmente verificamos o material, a validade, a temperatura e verificamos as quantidades.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim, controlamos o *stock* pelo menos de 48 em 48 horas.

**É realizada a seleção, análise e controlo de fornecedores?**

R.: Os nossos fornecedores são analisados conforme o preço de compra, a qualidade, o tipo de entrega e os serviços que efetuam.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Utilizamos o sistema WinMax por que é fácil e prático de usar.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: O trabalho de equipa é fundamental em qualquer unidade para se poupar muito dinheiro.

## Anexo E – Transcrição da entrevista 2

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 08-09-2020  
Nome da Empresa: Confidencial Dimensão da empresa: Grande  
Tipo de entrevista: Gravação Duração da entrevista: 14 minutos

### Entrevista

**Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Estive sempre ligado à hotelaria, e desempenhei vários cargos diferentes ao longo dos anos. Estou ligado ao departamento de compras nos últimos nove anos.

**O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim e todas as nossas compras são centralizadas.

**Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: A centralização de compras permite uma melhor negociação de preços e serviços com os fornecedores, mas depende sempre da dimensão do grupo em questão.

**Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: A existência de um departamento de compras é vital para uma melhor gestão de custos, forçando a unidade a organizar-se. Sendo a organização interna nas unidades o principal obstáculo da gestão de compras eficaz.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Como disse antes, o método que utilizamos é o centralizado. A gestão de compras é efetuada através do portal do grupo, saindo depois para os fornecedores contratados. Este método permite que as unidades tenham acesso imediato aos custos inerentes às compras efetuadas.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: A divisão é idêntica.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: O negociador controla as necessidades em conjunto com o chefe de cozinha ou de bar.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Se não for uma compra pontual, será efetuada a contratação do produto e disponibilizada em portal para aquisição.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: São verificadas as temperaturas da viatura e do produto (quando se justifica), a validade, a apresentação da embalagem e do produto.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: A análise de stock é feita diariamente e os produtos são auditados a nível da unidade.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Os fornecedores são selecionados conforme a sua capacidade de distribuição, conforme o cumprimento das regras de HACCP e os respectivos certificados, conforme a apresentação das fichas técnicas e conforme a relação preço/qualidade.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: É utilizado um sistema interno que permite a agilidade na análise de custos e produtos.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: A comunicação entre departamentos é essencial para a obtenção de bons resultados.

## Anexo F – Transcrição da entrevista 3

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 12-09-2020

Nome da Empresa: Confidencial Dimensão da empresa: Grande

Tipo de entrevista: Email

### Entrevista

**Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Comecei a trabalhar como despenseiro no economato do hotel Alvor Praia durante alguns anos, e depois mudei-me para outro hotel Clube Praia da Rocha já como chefe de economato, também durante vários anos. Posteriormente, passei para chefe de compras de 2 unidades - Clube Praia da Rocha e Clube Alvor Golf. Seguidamente, fui trabalhar para o clube Humbria em Albufeira durante 10 anos como Chefe de Compras. Atualmente estou a trabalhar numa empresa que tem 2 hotéis em Albufeira.

**O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Penso que a minha situação é mais centralizada. Não estou muito familiarizado com essa nomenclatura.

**Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: Centralizada.

**Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Sim, porque tem de haver alguém a negociar preços, fazer uma ligação entre preço qualidade, trabalhar em *cardex* anuais.

**Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Na minha experiência em vários hotéis que trabalhei é a forma de pagamento aos fornecedores.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Vantagem é ter sempre os preços atualizados.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Comidas, Bebidas, Higiene, Papelaria e Diversos.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Não, o Chefe de Compras tem autonomia para as necessidades do Hotel.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Produtos de fresco e congelados é tirado a temperatura dos mesmos, sendo apontado todos os dias no mapa do HACCP, sendo também analisado o motorista, a forma como trata o despenseiro e higiene do mesmo e se o produto está em condições.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: O controle de *stock* é baseado na ocupação do hotel.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Com tinha escrito anteriormente, é feita uma visita ao fornecedor em que são avaliados. Depois também se vê se não há falhas na entrega dos produtos e o mais importante - preço/qualidade.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Primavera

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Através do programa temos informações muito mais rápido, e temos acesso a vários mapas para análise.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Penso que cada empresa tem o seu método, mas acho que a experiência e confiança do chefe de compras é fundamental para uma boa gestão de compras.

## Anexo G – Transcrição da entrevista 4

### Informações

Cargo do Entrevistado: Diretor de Compras Data: 11-09-2020  
Nome da Empresa: Mystic Invest Holding Dimensão da empresa: Grande  
Tipo de entrevista: Gravação Duração da entrevista: 12 minutos

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Resumidamente, já trabalho há 34 anos na indústria hoteleira. Trabalhei como F&B Controller, diretor de F&B, diretor de operações e, atualmente, como diretor de compras.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: O método híbrido. Logicamente que há vantagens nos volumes conseguidos na centralização mas é importante que as unidades bem geridas mantenham a autonomia nos departamentos para as pequenas ou urgentes decisão de compra.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: À partida sim, mas penso que depende muito da dimensão de cada unidade ou do grupo hoteleiro.

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Vejo como principal dificuldade encontrar o melhor produto por um preço razoável, estabelecer parcerias que sejam viáveis ao longo do tempo, encontrar parceiros que mantenham a qualidade e a capacidade logística fiáveis e constantes ao longo do tempo.

#### **Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Os fornecedores e os preços são negociados centralmente, mas cada unidade é, depois, responsável pela gestão do seu orçamento – portanto, das compras executadas. Tome nota do que estamos a falar de um grupo hoteleiro.

#### **Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Fazemos as compras sem fazer *stock*, para todas as unidades – se fizéssemos uma compra centralizada, *stokando*, e distribuindo pelas unidades por “requisição interna”,

conseguiríamos atrair uma maior variedade de produtores, e alguns melhores preços – mas acho que a poupança atingida não chegaria a compensar toda a logística a implementar.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Isso são apenas compras de mercadorias – operacionais. Mas mesmo assim, acho que se impõe uma divisão mais “fina”:

Comidas – Bebidas – Limpeza Higiene e Conforto – Estacionário – Palamenta – Serviços.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Sim, claro. O chefe de secção e o diretor da unidade controlam as requisições conforme as necessidades.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: É realizado um preenchimento da requisição, o chefe de secção valida essa requisição que posteriormente é validada pelo diretor da unidade antes de ser feita a encomenda.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: É verificado se encomenda corresponde com o que foi pedido - como o peso, a quantidade e especificidade do pedido e prazos de validade.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Apenas através de uma contagem física mensal.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: É elaborado um concurso anual de fornecedores com base no *cardex* de compras para esse ano para a seleção de fornecedores. A análise e o controlo é feito em cada entrega na unidade – logística, qualidade do produto, cumprimento das regras do HACCP no transporte; bem como centralmente no controlo de preços.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Utilizamos o New Stock.

## Anexo H – Transcrição da entrevista 5

### Informações

Cargo do Entrevistado: Diretor de Compras Data: 12-09-2020  
Nome da Empresa: Hotel Holiday Porto Gaia Dimensão da empresa: Média  
Tipo de entrevista: Gravação Duração da entrevista: 17 minutos

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Tirei Licenciatura em Gestão Hoteleira na Universidade do Algarve, com estágio no País de Gales e Aveiro e Coimbra. Trabalhei no Grupo Belver na contabilidade, gestão de custo e processamento de salários em Albufeira e na Curia. Vim fazer a abertura do Hotel Meliá Gaia Porto que passado uns anos passo a Holiday Inn Gaia Porto.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim estou familiarizado e nós fazemos as compras de forma híbrida.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: A forma híbrida é sem dúvida a melhor. Temos os contratos centralizados que permitem baixar os preços de produtos em comum e standard (Ameneties, detergentes, etc.) às várias unidades hoteleiras. E ao mesmo tempo descentralizada, permitindo comprar aos produtos locais e regionais.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Um departamento de compras é tão fundamental como uma receção, andares, F&B, manutenção, administração, marketing, *revenue*, direção. Se tirarmos qualquer um destes departamentos não será um hotel funcional. Agora depende da dimensão. Os mais pequenos podem ter vários departamentos numa só pessoa (rececionista que serve pequenos almoços, contabilista que vai às compras...).

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Acho que não há dificuldades, mas sim desafios. Nós temos clientes que pedem produtos específicos que temos de ter mesmo não sendo produtos habituais. Com o Covid tivemos de

reformular o minibar e estamos a devolver muito material aos nossos bons parceiros. E cada dia pode aparecer um novo desafio.

**Como se processa a gestão das compras na unidade onde trabalha?**

R.: Na nossa unidade sou o responsável. Para cada produto que compramos tenho de ter no mínimo 3 propostas. Temos de ter parceiros e não simples fornecedores. Só trabalhamos com empresas que tenham o HACCP em dia. Temos de ter os produtos suficientes para satisfazer os clientes, mas não em excesso, para ter capital parado ou criar quebras. Sou avaliado em alguns critérios mensalmente outros semestralmente e uma avaliação mais complexa anual.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: A vantagem é que quando tudo é standard, os cálculos são automáticos e raramente falha. As excepções dificultam a gestão corrente. (ex.: um avião não sai e temos de prepara 200 refeições em 2h00. Temos tudo preparado para um grupo que cancela em cima da hora. Temos de fechar porque chegou o Covid 19).

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Sim, essas são as 3 grandes categorias, que depois se subdividem.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Sim, nós temos definido o tipo de produtos que pretendemos para cada secção, temos definido *stocks* máximos e mínimos. Só depois é que é encomendado.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Primeiro temos de definir as nossas necessidades, estudar o mercado e escolher o mais adequado, analisar as possíveis variações, definir um parceiro. E começar a comprar.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Os procedimentos dependem dos produtos. Começamos pelo Standard.: O fornecedor desloca-se ao economato. Temos de verificar se a fatura coincide com a encomenda. Se coincidir, acompanhamos o fornecedor à viatura para verificar as condições de transporte (se está sujo, se está em contacto com o chão, se vem amolgado, no caso dos frios refrigerados se está à temperatura obrigatória). Recebemos a mercadoria no economato onde

confirmamos quantidades, lotes condições das embalagens. Nos alimentos temos de ter mais situações em conta como as validades (mesmo dentro da validade pode não ser a aceitável), a temperatura dos frescos entre os 0 e os 5ª, do congelado menos de 18º, a cor da guelra dos peixes e nos olhos a textura e firmeza, e o cheiro. A cor das carnes a textura e firmeza, e cheiro. Frutas e legumes - Se estão verdes, maduras ou podres, se têm sujidade. Ovos, charcutaria, queijo - se as embalagens estão inchadas ou não e como está cor, textura e firmeza, e cheiro.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim, temos o *stock* inicial definido. Consoante os serviços e as vendas é reposto semanalmente. No final do mês é feito um inventário.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Para ser nosso fornecedor tem de ter as certificações em dia, temos estipuladas visitas aos mesmos. E tem de pensar em nós como parceiros e não como simples clientes finais.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Primavera.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Fica integrado na Contabilidade.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Mantenham sempre um histórico, façam um controle apertado, dialoguem sobre os resultados, e redefinam diretrizes, que o mundo não é estático.

## Anexo I – Transcrição da entrevista 6

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 16-09-2020  
Nome da Empresa: Bernardino Gomes S.A (Hotéis Real) Dimensão da empresa: Grande  
Tipo de entrevista: Email

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Entrei para o Grupo há 15 anos para o cargo de despenseiro, passando depois para assistente administrativo, posteriormente para assistente de compras e por fim para responsável de compras.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim claro.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: Nos dias de hoje a Híbrida permite ter muita negociação centralizada ao mesmo tempo dando alguma liberdade a regionalização de algumas gamas de produtos.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Sim permite otimizar custos de aquisição e acima de tudo nos dias de hoje de custos logísticos.

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Cada vez mais os prazos de pagamento e os custos logísticos dos fornecedores aliado a volatilidade dos mercados.

#### **Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Temos um departamento centralizado por regiões onde todos os pedidos vêm para este Departamento. Temos o diretor de compras nacional e um responsável regional e dois assistentes de compras.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Vantagens - permite a envolvimento de todos os elementos da equipa na negociação; ao mesmo tempo alguns fornecedores centralizados permite aumentar o volume de compra assim trará mais margens para o negócio.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Temos Comidas Bebidas Diversos.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Na minha realidade fazemos este rastreio com o pessoal do Economato que fazem de controladores.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Requisição e posteriormente análise e compra com uma Ordem de compra.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Receção com ordem de compra visualização da qualidade e prazo de validade posteriormente armazenamento por FEFO - First End First Out.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim em sistema integrado e visualmente.

**Qual a periodicidade desse controlo?**

R.: Diariamente conforme vendas.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Preço/Qualidade; Prazo de Pagamento; Fornecedor certificado com normas HACCP; Relação Empresa/Cliente.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: SAP.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Permite uma eficaz gestão no dia a dia assim como permite ter sempre à mão toda a informação necessária para a gestão do negócio.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Por vezes a era do digital não permite ver para além do computador. Se formos por preço, poderemos estar a médio prazo a estragar o negócio. Na minha opinião nem sempre o mais barato permite obter a maior rentabilidade sendo que para o negócio o fornecedor é mais do que isto, é um parceiro onde ambos podemos ganhar.

## Anexo J – Transcrição da entrevista 7

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 07-09-2020

Nome da Empresa: Confidencial Dimensão da empresa: Média

Tipo de entrevista: Email

### Entrevista

**Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: Depende das organizações em que nos inserimos.

**Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Sim, torna o processo mais organizado e contribui para um maior controlo de custos.

**Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Gerir *stocks*, equilíbrio entre a qualidade pretendida e bom preço.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Gestão híbrida.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Cada Departamento poderá ter autonomia para compra de produtos mais específicos, mais focado nas especificidades técnicas. Estando o Dep. de Compras sempre em acompanhamento do processo, é um processo bastante eficaz. Corremos o risco de não haver o controlo necessário, caso o Dep. de Compras não seja envolvido.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Comidas, bebidas e outros. E dentro destas categorias, existem subcategorias.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Quando se trata de produtos com determinadas especificidades, é sempre solicitada amostra.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Características do produto pretendido, levantamento de fornecedores possíveis, relação qualidade/preço, prazos e metodologia de entregas.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Se os produtos estão de acordo com a encomenda, em termos de quantidades, conformidade, temperaturas (se for o caso).

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim, pelo chefe de departamento, para além do inventário mensal, de acordo com as necessidades do dia-a-dia, havendo a gestão de um *stock* mínimo.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: SysControl.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Controlo automatizado de todos os processos.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Dependendo da estrutura da unidade/empresa, o controlo de inventário é fundamental para que os produtos sejam rentabilizados, de forma a gerir o seu *stock* da melhor forma, evitar perdas e ajustar as compras. Boa relação com os fornecedores e confiança é essencial para que todas as condições contratuais sejam cumpridas.

## Anexo K – Transcrição da entrevista 8

### Informações

Cargo do Entrevistado: Diretor de Hotel Data: 18-09-2020  
Nome da Empresa: J. Cardoso, SA (Hotéis Alto Lido e Baía Azul) Dimensão da empresa: Grande  
Tipo de entrevista: Email

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Início de carreira na área de compras e economato/armazém, passagem pelo Dept. Controlo Custos F&B, Manutenção, Bares e Restaurantes, Recepção e Night Auditor no Hotel Four Views Monumental; Chefe de Recepção no Hotel Four Views Oásis; Assistente de Direção no Grupo Charming Hotels Madeira; Supervisor F&B, Diretor F&B e Assistente de Direção/Supervisor de Unidade no Pestana Hotel Group; Diretor de Hotel no Grupo Cardoso, com a coordenação direta da área de compras e aprovisionamento.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: Dependendo do número de Unidades (Hotéis), considero que o método centralizado é o mais eficiente, pois permite sinergias internas e externas (parcerias com fornecedores), facilita a standarização de produtos/artigos e melhor relação preço/qualidade.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Sim. É necessário haver um Dept./secção que se dedique à monitorização das compras, procura constante de novos produtos, novas soluções, mantendo uma dinâmica constante nas relações com os parceiros/fornecedores.

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: No nosso caso em especial, estando numa ilha, as roturas são as maiores dificuldades que criam limitações e obrigam a uma criteriosa gestão de *stocks* de forma a manter o standard dos produtos que escolhemos, sem ter *stocks* exagerados, mas ao mesmo tempo que nos dê alguma margem de segurança em caso de roturas, de forma a não termos de estar

constantemente a substituir produtos/artigos definidos, pondo em causa a qualidade que pretendemos.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Há uma pessoa responsável pela efetivação das compras, mediante os parâmetros definidos em termos de qualidade e preço aprovados. Todos os produtos/artigos que são adquiridos pontualmente carecem de aprovação superior. Existe uma monitorização constante das compras de forma a manter os padrões definidos.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: A concentração numa ou 2 pessoas, como é o caso, permite não só manter a qualidade e condições, como a partilha de informação nesta equipa permite que em qualquer imprevisto, os responsáveis possam agir de acordo com o estabelecido, tendo em simultâneo liberdade de decisão para a resolução de qualquer situação imprevista, que acontece com regularidade.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Divide-se da mesma forma (Comidas, Bebidas, Diversos), acrescentado uma outra área, os produtos/artigos de manutenção.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Sim. O armazém/economato monitoriza diariamente o *stock* (sempre atualizado via *software*), e considerando previsões de ocupação efetua os pedidos ao Dept. de Compras.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: A secção requisita ao armazém, que por sua vez fornece, ou efetua pedido ao Dept. Compras. Dept. Compras dá seguimento com adjudicação ao fornecedor de forma autónoma na maioria dos produtos já previamente aprovados e, em casos pontuais, poderá ser necessário aprovação superior (maioritariamente utensílios, loiça, ou produtos alimentares para substituir/colmatar roturas dos habitualmente adquiridos).

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Existe uma cópia impressa de todos os produtos adjudicados na área de receção de mercadorias, a qual serve de base para a conferência da receção de produtos e artigos (quantidade, marca, preço). Para além do mencionado é verificada a validade, temperatura, quando aplicável, é pesado e anexado “ticket” com o peso, quando aplicável, para além das condições em que o transporte foi efetuado (veículo com refrigeração, condições de higiene, etc.). Aquando do lançamento de faturas/entrada de produtos é igualmente inserido o lote, para além do já mencionado (prazo de validade).

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim, mensalmente. No final de cada mês é efetuado inventário nas secções de produção e venda (cozinhas, bares, restaurantes) e no meio de cada mês é efetuado inventário no armazém central/economato.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Qualidade do produto, capacidade de fornecimento, condições financeiras. A aprovação carece de apresentação de documentação comprovável de atividade, controlo sanitário, HACCP, etc.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: NewStock.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: É um *software* “user friendly”, que permite aceder a toda a informação de forma bastante fácil e intuitiva. Permite a análise constante e atualizada de fichas técnicas, p.e., para além da interligação de toda a gestão de pedidos, desde a secção requisitante ao armazém, ao Dept. Compras e também o envio de pedidos aos parceiros/fornecedores. Permite igualmente criar vários níveis de acesso, de acordo com as necessidades de cada utilizador.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Dinâmica constante. Privilegiar sempre a qualidade do produto ao melhor preço e nunca comprar só pelo preço...

## Anexo L – Transcrição da entrevista 9

### Informações

Cargo do Entrevistado: Diretor de Compras Data: 07-09-2020

Nome da Empresa: Ellos Company Dimensão da empresa: Média

Tipo de entrevista: Email

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Iniciei minha vida profissional na hotelaria em 1996 com inauguração do primeiro hotel da Marriott no Brasil. Me apaixonei e nunca mais larguei a área de compras.

Daí então participei em montagens e inaugurações gloriosas como o complexo Costa do Saupi na Bahia, Hotel Unique e Unique Garden e há 5 anos montei a Ellos, um escritório de compras especializado em hotelaria, bares e restaurantes com o intuito de centralizar as compras de vários lugares para uma negociação única. Isso me trouxe grandes experiências e hoje podemos fornecer o melhor serviço de negociação e compras para pequenos hotéis, bares e restaurantes prestando um serviço de qualidade com um custo compartilhado onde todos podem usufruir de um serviço profissional com custo que cabe em seus orçamentos.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Na Ellos o sistema que utilizamos se aproxima do método centralizada, mas a grande diferença é que não centralizamos as compras para um grupo específico, mas sim para qualquer hotel, bar ou restaurante que queira fazer parte de nossa carteira e usufruir das negociações feitas em um volume único mas que trás benefícios a todos independente do seu volume.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: O método centralizado, pois este te dá a ferramenta essencial para uma boa negociação, o volume.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Hoje, principalmente no Brasil ainda temos muitos hotéis, pousadas de tamanhos pequenos e médios que não tem um departamento de compras, uma pessoa específica

dedicada a negociar. Isso traz uma falsa impressão de economia, quando na verdade o custo sai bem maior quando você deixa as suas compras nas mãos de pessoas despreparadas e que tem na maioria das vezes outras atribuições. Um comprador é como o seu agente investidor, ele é a peça fundamental no investimento dos recursos de sua empresa, pois uma compra mal feita traz inúmeros prejuízos.

**Na sua perspectiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: A grande barreira está nas pessoas, todos temos na natureza um extinto de que sabemos comprar, pois afinal nossa independência começa quando nós começamos a comprar aquilo que nos atende particularmente. O grande desafio profissional em compras é fazer com que estas pessoas entendam que a negociação tem de ficar a cargo de um comprador treinado e focado no resultado da negociação. Para que este traga o resultado esperado pela empresa ele precisa estar integrado em todos os assuntos, projetos e departamentos em geral do hotel, é preciso passar confiança e isso só acontece se o profissional de compras estiver preparado para a função.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Inicialmente recebemos a solicitação de compras do requisitante interno tal como ele entende ser o que precisa, com isso em mão retornamos ao solicitante para alinhar e colher todos os demais dados que necessitamos para fazer a compra certa. Com as definições corretas, conseguimos fazer as cotações únicas com o mercado e definir a melhor compra para aquela solicitação.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Não fazer compra com correria, mesmo uma compra urgente, nela cabe parar e analisar antes de tudo, pois você pode ganhar muito tempo e dinheiro fazendo a compra certa.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Eu sempre treinei minha equipe a comprar de tudo, fazendo rodízio de categorias, pois assim tenho sempre uma equipe pronta a assumir qualquer falha que venha a acontecer.

**É realizada alguma análise ou controle da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Sempre que temos um pedido que foge o padrão do dia a dia devemos procurar o solicitante e entender sua real necessidade, se é possível oferecer algo diferente ou ainda se precisa mesmo adquirir tal produto.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: O cliente interno sentindo a necessidade de tal produto comunica o responsável por sua área que deverá analisar e formalizar uma requisição de compras que deve seguir para o departamento de compras fazer o trabalho de cotação e negociação, apresentação de amostra se necessário e finalizando a negociação enviar para aprovação final do Diretor de Compras.

**Quais os procedimentos adotados aquando da recepção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Trabalhamos sempre olhando um estoque mínimo e máximo, com base nas futuras ocupações e eventos estes volumes são moldados para que sempre tenhamos nosso estoque sobre controle.

**É realizado algum controle de stock?**

R.: O básico de qualquer controle começa no first in first out, claro que isso é eficiente quando você controla a entrada de um produto somente com validade maior do que o que temos em nosso estoque.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: O primeiro requisito é pontualidade, na hotelaria não temos margem para falha na entrega, um evento marcado, um hospede que chega não temos desculpas para explicar a um cliente que já pagou para ter um serviço/produto que não vai ter porque o fornecedor não conseguiu entregar, para isso precisamos de fornecedores parceiros que entendam o nosso negocio, qualidade e preço estão atrelados e cada hotel defini o seu padrão.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Sun Sistem.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Cada sistema tem seus benefícios e falhas, por tanto é preciso sempre estar se aprimorando.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Trabalhar com equipes treinadas e focadas em negociar, sem treinar a equipe você não pode exigir o melhor deles.

## Anexo M – Transcrição da entrevista 10

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 20-09-2020

Nome da Empresa: Summer Camp I, SA Dimensão da empresa: Pequena

Tipo de entrevista: Telefone Duração da entrevista: 15 minutos

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Pouco há a dizer sobre o meu percurso. Aos 18 anos comecei a trabalhar, aos 20 ingressei no Recheio Cash & Carry da minha zona, onde permaneci até aos 26 anos quando fui recrutado como Fiel de Armazém para a Orizon Hotel & Select. Mais tarde fui convidado a assumir o cargo de Chefe de Compras, função em que me encontro até hoje.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: Híbrida. Cada uma das situações tem as suas vantagens e desvantagens. No que à compra centralizada diz respeito, obtêm-se melhores soluções pela compra coletiva, no entanto muitas das vezes é desajustado da realidade da unidade em questão, sendo que a descentralizada peca precisamente pelo inverso.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Sim. Por mais que se procure centralizar as negociações mais importantes, será sempre imprescindível a existência da função localmente para dar resposta às necessidades operacionais.

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: No contexto atual, a pandemia e todas as dificuldades logísticas que esta nova realidade veio agudizar.

#### **Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Cada departamento entrega a sua requisição (seja diária, semanal ou mensal) e a mesma é processada pelo responsável de compras que procura a melhor solução (preço, qualidade

ou rapidez de entrega) em função do que é solicitado, sendo depois colocado à aprovação do Diretor Financeiro e enviado para os fornecedores.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Melhor negócio e rapidez de resposta face às necessidades operacionais como vantagens. Carga de stress inerente a esta estratégia.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Genericamente da mesma forma.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Em caso de números com diferenças assinaláveis face ao habitual, sim.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Solicitação por parte do departamento, processamento pelo chefe de compras, consulta aos fornecedores, pedido autorização ao diretor financeiro e envio de encomenda.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Confirmado se o pedido está em conformidade com a nota de encomenda e com a fatura, temperatura, estado do produto e validades.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim, com inventários mensais.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Em função da capacidade de resposta do fornecedor em situações limite, preço e qualidade dos produtos.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Materials Control.

## Anexo N – Transcrição da entrevista 11

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 21-09-2020  
Nome da Empresa: Vila Galé Dimensão da empresa: Grande  
Tipo de entrevista: Online Duração da entrevista: 29 minutos

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Quanto à minha trajetória profissional, o meu curso foi em cozinha e pastelaria e tive um estágio nessa área na Douro Valley e Success. Achei por bem, depois tirar o curso de Hotelaria do Porto em Restauração e Bebidas e o meu estágio foi como empregado de mesa em Barcelona em que estive nas áreas de restaurante, bar e room service rodando todas secções. Posteriormente, achei por bem tirar uma licenciatura porque a gente ganha uma perspetiva diferente quando começa a trabalhar e enquanto estudava, fazia trabalho temporário como extra em vários hotéis da cidade na área de restauração. No meu último ano de curso da universidade, propus-me para um estágio no verão para a Douro Azul que, ao final de 3 meses, quando acabou o estágio, ofereceram-me um contrato de trabalho em part-time enquanto estudava. Aceitei e fiquei a dar apoio no departamento de operações. Ao final de 6 meses apresentaram-me um contrato a *full time* como assistente de operações. Fazia controlo de custos, fazia leituras de mapas, fazia toda a parte burocrática e alguma parte de sistemas, nada de especial. Ao fim de um ano, saí da Douro Azul e fui para uma empresa de Poker Online onde fazia gestão de jogadores e de economia. Estive pouco tempo, estive uns 6, 7 meses lá e depois *saltei* para a hotelaria, hotelaria pura, onde estive como rececionista no Hotel Eurostars das Arts onde estive mais ou menos um ano, um ano e meio. Ofereceram-me um trabalho como ecónomo num grupo de restauração da zona do Porto onde fazia a gestão de compras de 3 restaurantes diferentes. Recentemente, com o *break* da pandemia, a empresa fez uma revolução drástica e foi-me oferecido o lugar de responsável de compras e fiz a deslocação para Lisboa e é onde me encontro atualmente.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim, estou familiarizado porque esta gestão de compras. Não está só associada a empresas hoteleiras como também a grandes grupos de restauração.

**Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: É uma pergunta difícil porque todos os métodos têm as suas vantagens e desvantagens e deverão ser sempre adaptados à situação corrente. É complicado haver uma que seja correta para todos porque existem estruturas hoteleiras onde a centralizada é a mais correta e outras onde a descentralizada é a mais correta também por razões diferentes. A centralizada - porque conseguimos controlar tudo e fazer negociações como um grupo e noutras em que isso é completamente impossível – se pensarmos num grupo de unidades hoteleiras em que cada unidade hoteleira está num território diferente... é muito complicado negociar com fornecedores globais.

**Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Esta pergunta diria que é muito complicada. Numa unidade hoteleira, acho que não, porque cada vez mais, para melhor rentabilização de custos, uma unidade hoteleira não pode ter os departamentos que, até há 5 anos atrás, havia. Conheci hotéis com inúmeros departamentos criando custos preponderantes para a unidade hoteleira e para a competitividade da mesma. São custos desnecessários e duplicados. Conheço hotéis que fazem *outsourcing* destes serviços de compras e daí, diria que um departamento de compras, para uma só unidade hoteleira, neste momento, não faz muito sentido. Em termos de grupos hoteleiros, faz todo o sentido e é preponderante para o sucesso da mesma, como é obvio.

**Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: As principais dificuldades que eu vejo na gestão de compras é o setor humano. Em toda a gestão de compras, os processos passam por várias pessoas, vários intervenientes, o que cria vários problemas. O facto de que falta muitas vezes formação das pessoas nas áreas complica ainda mais.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Neste momento e após a pandemia, o processo de gestão de compras na minha empresa está completamente centralizado. Todas as compras das 14 unidades passam por mim ou pelo meu assistente e por mais ninguém.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: A melhor vantagem é para a dispersão de informação. Eu recebo todas as informações e por ter algum *know-how*, consigo controlar as verdadeiras necessidades conforme as vendas previstas e consigo também fazer transferências Intra unidades e uma melhor gestão de produtos. A maior desvantagem é em termos de tempo. Perde-se muito tempo com negociações com fornecedores principalmente por eu ser um intermediário. Não estou presente no local e perco algum controlo nesse sentido; eu não sei se a mercadoria efetivamente chega à unidade, se chega em condições ou não e isso é muito complicado. Muitas vezes perdemos e desperdiçamos tempo. O chefe avisa-me “Não chegou isto” e eu tenho de ligar ao fornecedor, e o fornecedor tem de me dizer a razão de não ter chegado e tenho de voltar a ligar ao chefe para lhe dar uma justificação. Este tipo de gestão é mesmo dispendioso em termos de tempo que poderia ser aproveitado para outras coisas. Então diria que a maior desvantagem é, definitivamente, esta.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Neste momento estamos a usar exatamente a mesma categorização: Comidas, bebidas e não-alimentares.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: É difícil. Honestamente, não é feita nenhuma análise rigorosa. Na área de restauração é muito complicado termos acesso a esta informação porque existe muita rodagem de *stocks* todos os dias. Não é como noutros setores onde existe obrigatoriamente uma requisição e a requisição é feita com base na ocupação que estão à espera de ter; existem previsões, existem rácios. Em restauração é muito volátil e complicado fazer esta gestão ao momento e ao momento. Este controlo faço eu a dedo, com algum conhecimento de causa em termos de tempos de armazenamento e se houver alguma anomalia pergunto, questiono e confirmo sempre.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Neste momento, o processo necessário para a compra de qualquer produto ou material, será sempre fazer uma requisição, que não é bem uma requisição, é o preenchimento de uma nota de encomenda nos devidos *timings*.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Os procedimento adotados são: chega a encomenda, é verificado, junto com a fatura, toda a encomenda – se tem todas as quantidades e todos os produtos que estão na fatura – seguidamente, se os lotes estão iguais aos produtos que vêm validados e se tem algum, em termos visuais, desvio de qualidade de produto. Só isso mesmo.

**É realizado algum controlo de *stock*?**

R.: Os controlos de *stock* são realizados, como é óbvio, todos os meses. É obrigatório nas nossas unidades um inventário mensal sempre feito dia 31 onde conseguimos fazer o controlo dos *stocks*.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: A seleção e análise de fornecedores é feita por mim neste momento. Todos os fornecedores que nos enviam pedidos de parcerias são analisados numa primeira fase onde peço um *cardex* com todos os artigos, para saber toda a gama de produtos que ele tem; faço uma seleção dos que neste momento estaríamos a usar, faço uma comparação de preços entre os diversos fornecedores que eu tenho e depois faço uma análise custo/benefício – mesmo que o produto seja mais caro, o produto pode ser benéficamente melhor. Porquê? Porque o fornecedor pode ter melhor tipo de serviço pós-venda no sentido em que oferece mais entregas, tem janelas de horários melhores, aceita encomendas mais tarde ou mais cedo.... depende. Essa gestão é toda feita por mim. Para o controlo de fornecedores, isso é mais complicado. Eu vou apontando num mapa todas as anomalias que vão sendo reportadas e faço um relatório, cobro ao fornecedor caso seja necessário alguns problemas que ele possa estar a implicar e apenas isso neste momento.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: O sistema de *software* que estou a utilizar neste momento é o PHC CS.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Neste momento, devido à pandemia e às baixas vendas, o PHC está a servir apenas como sistema de faturação normal para termos legais e de finanças.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: O melhor conselho que eu posso dar para uma gestão de compras eficaz em qualquer unidade hoteleira será o planeamento. O planeamento é a chave de tudo, de uma gestão de compras eficaz. Se planearmos todos os passos de um processo de compras, tudo vai correr bem, porque em princípio já vamos estar salvaguardados. Isto deve ser feito como base - deve ser feito antes. Deve estar tudo bem planeado para posteriormente ser aplicado. Penso que é o melhor conselho que posso dar.

## Anexo O – Transcrição da entrevista 12

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de compras / Ecónomo Data: 24-09-2020

Nome da Empresa: Sociedade Hoteleira Oliatlântico, S.A. Dimensão da empresa: Grande

Tipo de entrevista: Gravação Duração da entrevista: 22 minutos

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Fui emigrante em Moçambique durante 12 anos onde trabalhei no comércio e indústria, regresssei em 2008. Licenciiei-me em Turismo no ISCE- Odivelas e comecei a trabalhar na área que exerço atualmente no Hotel VIP Grand Lisboa. Em 2014 comecei a trabalhar no Hotel VIP Arts onde estou neste momento.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Híbrida. Sim estou.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: Na minha opinião depende dos grupos hoteleiros e das unidades. Penso que todos têm vantagens e desvantagens.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Muito importante. No entanto em unidades pequenas seja difícil de justificar a sua existência.

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Na minha opinião as maiores dificuldades:

- São comprar a melhor qualidade e ao melhor preço possível sobretudo quando o espaço de tempo que temos para o fazer é curto.
- Ter um leque de fornecedores com forte capacidade de resposta e num curto espaço de tempo às nossas necessidades resultantes de serviços de última hora.
- Por vezes encontrar certos produtos (raros) no mercado.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: A compra é a aquisição de bens ou serviços em troca de fundos. Deve ser feita com profissionalismo, envolvendo conhecimentos especializados acerca das linhas de produtos selecionados e familiarização com as especificações das engenharias de ementas, contratos e requisitos de funcionamento em vigor. Em relação ao número de fornecedores, há que ter em conta o seguinte: ter vários potenciais fornecedores leva a preços mais competitivos e torna o risco de falta de produtos bastante mais reduzido. Por outro lado, o contato com um número restrito de fornecedores pode levar à aquisição de produtos de melhor qualidade contribuindo também para um aumento da coordenação de entregas...resultando daqui um menor número de devoluções e níveis de stock mais baixos. Acima de tudo é importante definir as nossas conveniências antes de tomar qualquer decisão e avançar para processos de compra. Quanto mais elevado for o consumo de determinado bem maior será o poder de negociação da empresa perante os fornecedores, podendo retirar daqui reais vantagens. Para a empresa o bom relacionamento com fornecedores de maior confiança, poderá contribuir para a redução dos *stocks*.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Relativamente ao método que utilizo, tem sido aquele que me tem dado melhores resultados, não quero dizer com isto que não pode sofrer alterações sempre que se justifique.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Comidas, bebidas, frescos (carne, peixe, congelados, hortaliças, frutas, lacticínios ovos...), químicos, papelaria e tipografia, amenities, diversos.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Sim. Procuro sempre ter a melhor informação para encomendar a quantidade mais aproximada possível, mas com margem de segurança.

### **Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Após levantamento das necessidades o chefe de departamento elabora em sistema informático a requisição em duplicado dos produtos necessários ao departamento que será entregue no economato dentro do horário estipulado.

O ecónomo verifica a existência em armazém dos mesmos e procede à entrega confirmando as quantidades entregues na requisição. Uma das cópias é assinada e entregue pelo mesmo ao respetivo departamento. A outra cópia é assinada por quem procedeu ao levantamento da mercadoria e fica na posse do ecónomo.

Caso algum dos produtos constantes na requisição esteja em rotura de *stock* a seção de compras dará início ao processo de compra do mesmo.

Após consulta ao mercado é tomada a decisão de aquisição de um bem a um dado fornecedor. Seguidamente elaborará a encomenda no sistema informático de gestão de *stocks* e dá conhecimento ao diretor geral para que aprove a encomenda que posteriormente será enviada ao fornecedor por mail ou fax.

O fornecedor mediante receção da encomenda fará a entrega dos produtos encomendados no hotel aos preços acordados e na data prevista acompanhada de fatura, venda a dinheiro ou guia de remessa devidamente elaboradas.

A receção das encomendas é feita pelo ecónomo que verifica as quantidades, qualidade, apresentação, temperaturas, prazos de validade, documentos e mediante o tipo de produto em questão procede à arrumação do mesmo no economato ou à sua entrega no departamento que o requisitou.

Após a boa entrega e receção dos produtos encomendados é dada entrada dos produtos no sistema informático de gestão de *stocks*.

Sempre que se proceda à transferência física de produtos para os departamentos ou entre departamentos seguidamente é necessário fazer a transferência dos mesmos no programa informático de *stocks*.

### **Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Consiste no recebimento das mercadorias entregues pelos respetivos fornecedores; conferencia da mesma pela nota de encomenda e pelo documento que a acompanha (fatura, guia de remessa ou venda a dinheiro); a sua qualidade, estado de conservação, prazo de validade e, eventualmente, preço acordado. Quando esta não apresentar os requisitos

exigidos deve ser devolvida e solicitada nota de crédito. Deve ser registada a entrada das mercadorias no sistema informático; arquivamento da documentação e quando for o caso encaminhá-la para a secção de compras (faturas ou vendas a dinheiro). O ecónomo será o responsável pela receção de todos os produtos. Mas, quando se tratar de produtos perecíveis com destino à secção da cozinha deverá ser, sempre, assistido pelo chefe de cozinha cuja função é determinante para a boa receção ou devolução dos produtos.

Para desempenhar bem o seu cargo o ecónomo, deverá ser detentor de características específicas, tais como: Ter conhecimento perfeito das diferentes mercadorias e competência relativa às qualidades dos produtos alimentares e à sua conservação; Dentro do possível deve conhecer a origem dos produtos que compra; Deve conhecer os princípios de contabilidade; Deve aprimorar-se ética e profissionalmente; Deve ser metódico, organizado e responsável; Cumprir os sistemas implementados de gestão, controlo e segurança alimentar; Deve cooperar, colaborar e ser eficaz na satisfação pronta dos pedidos das secções; A mercadoria é entregue pelo fornecedor.

São conferidas: Quantidades; Referências; Qualidade; Prazos de validade; Apresentação da embalagem.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim. A minha experiência mediante a ocupação do hotel e as ordens de serviço emitidas permite-me saber de um modo geral as quantidades que devo encomendar e o nível máximo de *stock*.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: A análise é feita mediante os seguintes itens: preço; eficiência; quantidade; qualidade; serviço; manutenção; apoio técnico; estabilidade financeira; e condições de pagamento.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Primavera.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Ter acesso a melhor informação acerca de fornecedores, melhor preço, histórico de quantidades compradas, quantidades compradas, consumos....

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Num mercado de concorrência apertada como o turístico, em que dificilmente se aumentam lucros aumentando os preços e em que os custos fixos são significativos, o aumento da margem de lucro poderá resultar de uma boa política de compras e aprovisionamento.

## Anexo P – Transcrição da entrevista 13

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 23-09-2020

Nome da Empresa: Hotel Roma Dimensão da empresa: Grande

Tipo de entrevista: Email

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Comecei a minha carreira em hotelaria com 17 anos, como bagageiro em outra unidade hoteleira, em 2004. Nesse mesmo ano mudei para o Hotel Roma com as mesmas funções e já cá estou a 16 anos. Com o passar dos anos foi havendo oportunidades de progredir, e após passar por várias áreas cheguei a este posto.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: Olha, tudo depende do local onde esteja a unidade Hoteleira. Assim como se é um grupo hoteleiro ou apenas uma unidade. Nós temos uma unidade hoteleira em Fátima, e eles basicamente compram tudo a apenas um fornecedor. Se estiveres numa grande cidade, em que a oferta e dias de entrega de material é muito maior, se calhar já podes optar por outra forma de compra.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Tudo depende do tamanho e dos serviços da unidade hoteleira. Mas falando no nosso caso específico, faz todo o sentido haver uma pessoa responsabilizada. Torna-se muito mais fácil para um Diretor Geral ou para um Administrador ter apenas uma pessoa a fazer a compra, do que por exemplo, teres vários chefes de secção a comprar.

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Honestamente não vejo grandes dificuldades porque, como já tinha referido, quem está em grandes cidades tem o seu trabalho “facilitado” por haver muita oferta. Mesmo que por exemplo, te esqueças de um determinado produto que tinhas de encomendar, muitos

fornecedores, se ligares de manhã provavelmente ainda conseguem fazer a entrega no próprio dia. Claro que há exceções e depende sempre do tipo de produto.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Os chefes de secção são responsáveis por fazer a requisição ao departamento de compras, depois, mediante ou não o *stock* que temos, vejo se é necessário fazer a compra ao fornecedor.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Aqui temos muito mais que isso. Temos as comidas e dentro das comidas encontramos famílias e subfamílias. Com as bebidas igual. Ainda temos Higiene e Conforto, artigos da Loja, Material Gráfico, material de Escritório, etc.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Todos os meses, em todas as secções é realizado o inventário. Além disso, nas secções que geram venda (F&B) todos os artigos transferidos estão associados a um código de venda, o que gera um abate de *stock* na secção em que o produto é vendido. Em relação ao produto encomendado ao fornecedor, só é feita a encomenda se não houver *stock* no economato.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: É feito o registo de todos os alimentos refrigerados e congelados. Além da temperatura do produto também é verificada a temperatura do veículo de transporte da mesma, a embalagem e a validade. São normas impostas pelo HACCP. O armazenamento é feito como mandam as regras, tendo em conta sempre a validade do produto.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim. Todos os meses é feito um inventário para conferir se os *stocks* estão todos como no sistema.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Preço e qualidade. O mais importante é fixar a nossa oferta, ter as cartas com fichas técnicas. Depois, procurar o produto que nos interessa e ver qual o fornecedor que nos dá mais garantias (preço, dias de entrega). Depois de tudo isso, é realizada uma visita anual aos

fornecedores autorizados para ver as instalações deles e se cumprem com todas as normas de HACCP.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Primavera.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Todas e mais algumas. Sou suspeito para falar porque utilizo há muitos anos e estou rendido a este sistema. Mas a verdade é que tudo o que imaginamos fazer que possa melhorar o nosso desempenho, eles conseguem realizar, estão sempre prontos a fazer melhorias no sistema. Depois, como está tudo informatizado, é fácil obter relatórios sobre todos os artigos, fornecedores, requisições das secções, etc.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Organização. Se tiverem chefes de secção organizados com as requisições, se o economato for organizado por áreas por exemplo, tenho de um lado só artigos de cozinha (enlatados, mercearias) e do outro só produto para o pequeno almoço (cereais, chás, café, etc). Quem diz estas secções diz outras, materiais de limpeza ou de escritório a parte, ou uma zona só para vinhos e bebidas que sabes que o bar requisita mais. Assim torna-se mais fácil o teu trabalho porque consegues ter uma noção dos *stocks* que tens na altura de repor.

## Anexo Q – Transcrição da entrevista 14

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 29-09-2020  
Nome da Empresa: Ribeiro & Calheiros, Lda Dimensão da empresa: Média  
e Hamburgueria da Baixa - Gestão de Franquias, Lda  
Tipo de entrevista: Online Duração da entrevista: 27 minutos

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da empresa onde trabalha atualmente?**

R.: Eu neste momento trabalho com vinte e poucas empresas. Sou o administrador de todas e aquela a que eu dedico mais tempo - se eu dividir em imobiliário da restauração, tem um grupo de hambúrguerias da baixa onde somos mais ou menos 21 lojas a nível nacional; e tenho o grupo dos mexicanos que somos duas lojas, portanto, há uma empresa que é a Gestão de Franquias que é a que gere os francisados que é, provavelmente, a que eu mais trabalho. Porque repare que nestas 20 lojas, metade são *franchising* e a outra metade é de gestão própria.

#### **É o gestor de compras de todas as lojas?**

R.: Não, portanto na hierarquia, se podemos dizer assim, há 2 proprietários do *master franchise* que sou eu e o meu sócio. Agora já temos uma diretora de serviço e, apesar de não ter este título atribuído, posso dizer que é quase uma diretora de compras - vai a cada loja ensinar a fazer a receção de mercadorias e desperdícios.

#### **Pelo que percebi, cada loja faz a receção das mercadorias, mas e quanto aos pedidos?**

R.: Cada restaurante faz a receção, apesar de 80% dos produtos já terem sido pré-selecionados pelo *master franchising* – qual o fornecedor e qual o produto. Portanto, repare, imagine que você compra um *franchising* em Barcelos, eu sou o *master franchise* que estou no Algarve e digo “Você pode comprar os legumes desde que sejam estes, a quem quiser, mas, a carne, a maionese, a coca-cola, a super bock, o que for, tem de comprar a este determinado fornecedor já com este preço estabelecido”. Essas compras, sou eu que faço a gestão, outras compras consigo deixar à gestão de cada loja.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha? Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Nós quando abrimos, éramos uma empresa mais humilde e apoiávamos a economia local e, portanto, conseguimos ter o fornecimento todo localmente. O normal era visitarmos dois ou três fornecedores e fazer as provas dos produtos e após selecionado o fornecedor com a melhor relação qualidade/preço eram estipuladas as entregas – chega a encomenda, é verificada pelo responsável de cozinha – a receção da mercadoria, a qualidade e a *check list* – se está tudo ok, é armazenada a fatura e pronto era só isto. A seguir à quinta ou sexta loja, vimo-nos obrigados a crescer e a virar para outros fornecedores, fornecedores nacionais e estabelecer protocolos com este tipo de fornecedores, mas por exemplo, reparamos que eu queria fazer um protocolo com um fornecedor de verdes, imagine alface, para o país inteiro, qual era o problema? Encomendar alface para o país inteiro, não há, praticamente, empresa nenhuma com profissionalismo e humildade de uma empresa local que consiga distribuir todos os dias e que consiga responder atempadamente a uma falha. Ao trabalhar com uma plataforma de distribuição, se houver um erro em alguma encomenda, eu faço a reclamação, mas o produto não é repostado no imediato e, se trabalha com frescos, é preciso que o produto seja repostado no imediato. Portanto, nos frescos, optamos por cada loja pode trabalhar com o seu fornecedor e noutros produtos, já não, é feita a pré seleção dos fornecedores a nível nacional em que as lojas têm de comprar àquele fornecedor e ponto final.

**Dessa forma, como realizada então o controlo dos fornecedores?**

R.: Portanto, as lojas estão espalhadas por todo o país, cada loja tem um gerente diferente e todos estes gerentes reportam à diretora e depois a mim. Quando há um problema, a diretora resolve diretamente com o fornecedor.

**Então e quando surge um pedido fora do habitual?**

R.: Isso acontece todos os meses com o hambúrguer do mês. Todos os meses a chefe de cozinha inventa um hambúrguer novo e esse hambúrguer novo vai precisar que nós, em economato digital, abrimos uma nova pasta com um novo artigo para possibilitar que todas as lojas tenham isso no seu *back office* para depois poderem fazer a encomenda da compra.

**Quanto ao stock, fazem um controlo de stock em cada loja?**

R.: Repare que temos as lojas geograficamente muito afastadas...Santarém, Leiria, Castelo Branco, Barcelos, Évora e cada loja tem o seu economato. Nós trabalhamos com produtos frescos, diários e, nesse caso, temos frigoríficos e sabemos que estes produtos costumam

permanecer nas lojas dois ou três dias e não mais. Depois, para os secos, temos uma zona de armazém – os produtos secos vêm todas as semanas ou quinzenalmente, e posteriormente são distribuídos por cada loja.

**Disse que cada loja faz as suas requisições, há algum controlo da quantidade pedida em cada requisição?**

R.: Portanto, em cada loja existe sempre um responsável de sala e um responsável de cozinha e esses responsáveis já têm pré-estabelecidos, os limites das compras uma vez que cada loja tem o seu fluxo. É controlado também pelo desperdício, quando há um excesso nas encomendas, nós reparamos logo pelo desperdício, repare, nós temos uma folha de desperdícios que nos permite controlar as requisições feitas nos dias anteriores quando acontece algum pedido em excesso. Isto não costuma acontecer, mas é assim que às vezes conseguimos detetar erros. Isto porque trabalhamos com frescos.

**Já fez várias vezes referência aos produtos frescos e aos secos, em termos de caracterização de produtos, tem mais alguma categoria?**

R.: Dividimos em.... deixe-me ver se me lembro do nosso armazém central. Eu entro e tenho a zona de secos, depois tem a zona de produtos de higiene e limpeza, tenho a zona de refrigerantes, depois tem uma zona mais fechada para bebidas espirituosas, e depois tem a zona de frios e congelados. É feita a mesma caracterização por loja.

**Voltando à receção de mercadorias, sendo maioritariamente de produtos frescos, o que é verificado após a chegada do fornecedor ao local?**

R.: Imagine que vêm entregar os legumes. Chega o fornecedor, entrega a fatura e nós fazemos uma avaliação visual ao produto. Se tiver mal o condicionado e estiver mal a apresentação, o fornecedor reconhece de imediato, leva para trás, é emitida uma nota de crédito e o produto é repostado no imediato. Caso esteja tudo bem, pesamos o produto e se coincidir com o que é faturado o produto é condicionado. Portanto, é verificado a fatura, produto a produto em termos de aspeto, acondicionamento e verificar se o peso está correto. O responsável de cozinha compara a nota de encomenda com a fatura e verifica se coincide.

**Relativamente ao sistema de gestão, utilizam apenas um sistema para todas as empresas?**

R.: Nós usamos o WinRest Pro que é um sistema informático de faturação, mas que também tem sistema de gestão de *stocks* interno e lançamento de faturas. Todas as lojas estão ligadas a um servidor a nível nacional, ou seja, nós a partir do escritório, temos acesso a todas as

vendas de todas as lojas e conseguimos monitorizar a introdução de faturas de cada loja. O sistema permite controlar o *stock* digital de cada loja e verificar se coincide.

**Quais são as principais dificuldades que sente com a gestão de compras que utiliza?**

A principal inércia neste negócio são as pessoas e a gestão de pessoas é o mais difícil e não se consegue gerir as pessoas porque as pessoas dispersam e nem todas concorda com a metodologia da empresa. Portanto, tendo 20 lojas diferentes com 20 gerentes diferentes com 20 opiniões torna-se difícil para nós gestores que fizemos o investimento, às vezes andar com a empresa para a frente, que as pessoas criam muitas resistências. Portanto as pessoas são o mais difícil de gerir dentro das empresas.

## Anexo R – Transcrição da entrevista 15

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de Compras Data: 29-09-2020

Nome da Empresa: JASE HOTELS & RESORTS Dimensão da empresa: Média

Tipo de entrevista: Email

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Venho de uma família de empresários de restauração, onde aprendi bastante sobre organização e gestão, mas sempre tive curiosidade sobre o negócio de hotelaria e turismo. Daí ter optado por esse caminho para a minha formação, onde através do curso de Gestão de F&B tive o privilégio de estagiar em 2 pousadas de Portugal e no Copthorne Hotel Plymouth. Depois de terminar o curso, iniciei funções como ecónomo no Mercure Batalha e, mais tarde, assumindo ainda mais responsabilidades, no que à área das compras diz respeito.

Nove anos depois, fui para a Douro Azul exercer a função de assistente da Direção de Operações Hoteleiras, onde tinha como responsabilidades principais a gestão de compras, controlo de custos, logística de toda a frota de navios-hotel do grupo e ainda a gestão dos armazéns.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim, estou.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: O método que considero mais relevante é o de gestão centralizada. Este método permite que o poder de negociação seja melhor, tendo em conta que é tratada a quantidade bruta das unidades do grupo. Isto traz a vantagem de obter melhores preços com fornecedores que garantem qualidade e capacidade logística. No entanto, tendo em conta que o grupo tem hotéis no Douro e há a necessidade de obter produtos locais, por vezes é considerada a gestão híbrida.

#### **Considera importante a existência de um departamento de compras numa unidade hoteleira?**

R.: Sim, considero muito importante. O departamento de compras permite que as unidades hoteleiras tenham alguém sempre atento a uma gestão mais rigorosa com mais controlo dos

custos, que esteja sempre em comunicação com os vários fornecedores de forma a conseguir o melhor preço/qualidade dos artigos necessários dia após dia.

**Na sua perspectiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: A divergência do mercado como, por exemplo, estamos a passar atualmente. Devido à pouca produção e muita procura, vários artigos sofreram um aumento de valor de 3 ou 4 vezes mais, o que complica a gestão do preço unitário negociado com os fornecedores e as contas para as empresas compradoras.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: As unidades do grupo JASE têm um economato, onde é armazenada e gerida a maior parte da mercadoria. Entre o processo das requisições internas e a verificação da necessidade de artigo para ter o *stock* mínimo no economato, é efetuado um pedido pelo ecónomo para mim, duas vezes por semana, através do *cardex* interno. Analiso o pedido e, depois de confirmar as reais necessidades, é efetuada a encomenda aos fornecedores. O único pedido que não é feito pelo ecónomo para mim é a categoria dos frescos (carne, peixe, lacticínios, enchidos), que é da responsabilidade de cada chef de cozinha me enviar. Posteriormente, o processo é o mesmo: analiso bem o pedido e as reais necessidades e efetuo a encomenda aos fornecedores.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: Se o processo entre o pedido do artigo – encomenda – receção da encomenda for efetuado com rigor, não vejo nenhuma desvantagem no método de compras utilizado.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Exatamente igual: comidas, bebidas e diversos/outras.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Sim, em todas os pedidos. Sou eu que faço essa análise. No entanto, incentivo sempre os ecónomos para que também o façam, de forma a perceberem a importância dessa análise para o controlo de custos.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Se for um artigo com histórico (em cardex interno), o processo é o respondido na questão 6. Se for um artigo novo, é efetuado o “procurement”, analisado o melhor preço/qualidade/logística/prazo de pagamento, efetuada a parceria com o fornecedor e, por fim, incluído no *cardex* interno.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: As notas de encomenda são afixadas junto ao local de descargas de mercadoria. Dessa forma, o ecónomo poderá conferir as encomendas através do que foi pedido, com o que está na fatura e do que realmente está a receber; se tudo bater certo, o trabalho está bem feito. Os artigos são verificados um a um, de forma a garantir a sua qualidade e, no caso dos artigos alimentares, é verificada a validade e a etiquetagem que, obrigatoriamente, tem de estar em cumprimento com as normas de HACCP.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: Sim. Durante a semana, o ecónomo vai verificando os stocks do economato de forma a perceber quais os artigos que necessita de me pedir. Mais ou menos 1 vez por semana, estou também em cada hotel, onde é feita a verificação dos armazéns juntamente com o ecónomo.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Assim que os diversos artigos são identificados, é feito o “procurement” de vários fornecedores que os comercializem. Após a receção das propostas, é verificada a que apresenta melhor preço/qualidade/logística/prazo de pagamento, sendo feito posteriormente o contato com o fornecedor de forma a iniciar a parceria.

Durante a parceria, é sempre efetuada a análise dos preços unitários faturados (que têm de corresponder ao que foi contratado) e, no caso dos fornecedores de artigos alimentares, a verificação dos cumprimentos das normas HACCP.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: SHotel.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Facilidade de obter relatórios diversos sobre tudo o que envolve a gestão de compras.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Análise contínua do mercado, persistência “QB” no contato com os fornecedores para tentar obter sempre o melhor preço, rigor na análise e controle de preços unitários, gestão muito rigorosa, principalmente no que se refere aos *stocks*.

## Anexo S – Transcrição da entrevista 16

### Informações

Cargo do Entrevistado: Assistente de direção Data: 03-10-2020  
Nome da Empresa: Sea Porto Hotel Dimensão da empresa: Pequena  
Tipo de entrevista: Online Duração da entrevista: 12 minutos

### Entrevista

**Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Comecei a trabalhar no Sea Porto Hotel, desde a abertura do hotel, que foi em 2017 e estou lá desde então. No início fui contratada para o departamento de compras e serviços administrativos e neste momento estou como assistente de direção.

**O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Não. Fiz uma pesquisa antes da entrevista, mas não me recordo se alguma vez tive contacto com essa nomenclatura.

**Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: É assim, eu acho que por aquilo que estive a dar uma breve justificação do que é a híbrida, eu creio que não é isso que nós fazemos. Eu sou a responsável pelas compras do hotel, basicamente o responsável por cada secção, neste caso a chefia, faz uma requisição e eu faço as compras, ou seja, eu não verifico se aquilo que as chefias estão a comprar se é o que elas realmente precisam, eu já parto do pressuposto que as chefias já têm autoridade para fazer as suas próprias requisições. Eu só recebo a requisição em dias específicos da semana e faço as encomendas, quem recebe são mesmo os responsáveis por cada departamento.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: É assim, neste caso não sou, eu só trato mesmo da parte das compras... do pedido – porque eles não têm – como é um hotel bastante pequeno, nem todas as chefias têm computador então eu é que faço as compras. Eu se calhar falo mais da parte de F&B que fazem mais compras que têm a ver com a validade de produtos e etc. – a chefia é que faz o controlo das temperaturas quando as mercadorias chegam, se as carrinhas estão conforme as

temperaturas que são exigidas pelo HACCP, as validades e etc. Portanto são eles que gerem essa parte.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: É assim, todos os meses é feito um inventário de tudo aquilo que nós temos de *stock* no hotel e diariamente – sempre que fazem a requisição – vou controlando o *stock*.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Nós trabalhamos, ligado à parte das compras, com o NewStock e é aí que inserimos tudo.

**Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Eu acho que não tenho. Já faço as compras mesmo há muito tempo e que me esteja a lembrar eu creio que não.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens de todas as compras estarem centralizadas em si?**

R.: É assim, eu se calhar vou falar um bocadinho por nós, pelo menos a grande vantagem que eu noto de ser – pronto, como eu tinha dito no início, eu agora sou assistente de direção e também trato da parte da contabilidade do hotel, e então, se fosse outra pessoa a fazer as compras, se calhar não se apercebia, por exemplo, em função aos preços... que os preços tinham aumentado – uma vez que sou eu que faço as compras, lanço as faturas, etc. – tenho mais uma noção de, por exemplo, se um fornecedor aumentou algum preço. Consigo ter mais esse controlo do que se calhar, fosse outra pessoa a fazê-lo e as faturas não passassem por elas. Nós estamos sempre muito atentos, principalmente agora, com os custos que o hotel tem e a parte das compras é mesmo muito importante.

**Em termos de caracterização de produtos, quais as categorias que utilizam?**

R.: Alimentos, bebidas...e creio que Housekeeping e material gráfico.

**E relativamente aos pedidos de manutenção?**

R.: A manutenção já não passa por mim, não faço as compras da manutenção... é mesmo da responsabilidade do técnico de manutenção. Normalmente o que ele faz são compras pequenas...coisas do dia a dia como lâmpadas e pilhas. Isso já não sou eu que faço as compras, é ele que vê as necessidades dele e vai fazendo as suas pequenas compras.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Eu acho que se calhar é ter em atenção aquilo que estão a comprar e a quem estão a comprar.... procurar os melhores fornecedores dentro da qualidade que pretendem para os produtos e o controlo a nível de *stock*.

## Anexo T – Transcrição da entrevista 17

### Informações

Cargo do Entrevistado: Responsável de compras Data: 06-10-2020  
Nome da Empresa: Grapes Hospitality Dimensão da empresa: Média  
Tipo de entrevista: Online Duração da entrevista: 44 minutos

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: Posso sim. Trabalho nesta área desde 99. Terminei o estágio curricular no Porto Palácio, na Boavista ao fim de três meses. O término do estágio coincidiu com a saída de uma das pessoas do economato e comecei a trabalhar lá. Trabalhei lá onze anos... comecei como despenseiro, ou seja, ligado ao economato era a pessoa que recebia as mercadoria e entregava as requisições nos *outlets*. Depois, ao longo do percurso, passei por controlador, ou seja, controlava os custos e as receitas da empresa.... Fazia relatórios para o diretor de F&B e, por fim, ao fim de onze anos lá, vim para aqui em 2010. Estou aqui desde a abertura do hotel, vim como responsável de compras e assim continuo nestes dez anos. Já tenho 21 anos de experiência na área. Sempre que falo do meu trabalho, gosto de dizer que trabalho na melhor área de hotelaria, ou seja, é uma área operacional mas normalmente faço tudo antes de acontecer, por exemplo, no dia em que há um casamento, ou um evento, ou está cá um grupo grande, eu tenho tudo feito, ou seja, eu não sou preciso cá nesse dia enquanto que em qualquer outra área profissional é diferente e é obrigatório estar cá no dia em que estão cá os clientes. É diferente e é a melhor área que existe na hotelaria. Por tudo... seja em questão de horários, em questão de funcionamento...é uma área que está ligado com tudo dentro do hotel, ou seja, nós temos uma ligação forte com todos os colaboradores e departamentos e somos o pilar de funcionamento de todos os negócios. No dia em que falharmos, é uma bola de neve de problemas.

#### **A Grapes Hospitality é reponsável por realizar as compras de qual unidade exatamente?**

R.: A empresa original é o Yeatman mas depois começamos a fazer compras para a Três Séculos, que é um espaço junto ao Yeatman que tem um restaurante e tem um espaço de eventos. Depois o patrão adquiriu também um hotel no Porto que é o Infante Sagres e fomos centralizando as compras, ou seja, quando negociávamos, já não negociávamos

individualmente, mas sim em conjunto e mediante as referências dos chefes, principalmente os chefes de cozinha, nós íamos comprando em função das suas necessidades e artigos.

**Já fez referência ao método centralizado. No entanto, está familiarizado, também, com o método descentralizado e híbrido?**

R.: Conheço todas. Eu pessoalmente não sou muito apologista de contratos, ou seja, imaginando que a Filipa é uma fornecedora que é forte a fornecer cogumelos... eu negociava consigo os cogumelos e outro artigo com outro fornecedor...ou seja, a minha ideia de negócio é ir buscar do melhor um pouco em todo o lado, ou seja, não sou apologista de ter um único fornecedor que me forneça tudo o que preciso. Há fornecedores especializados para peixe, outro para legumes, outro para laranjas de sumo... ou seja, nós procuramos ir há procura disso. Quando eu comecei, era um negócio só, não era nada centralizado, no entanto fomos crescendo e com o crescimento de várias estruturas quem fica a ganhar é sempre o poder negocial e a empresa. Nós fomos em busca de conseguir os melhores preços e só através de algo centralizado é que se consegue melhores preços. Onde é que temos capacidade de negociação? É através da centralização – eu se fechar negócio com a Super Bock, quero fechar a Super Bock para o grupo todo – como o poder de compra é maior, eu consigo centralizar e baixar custos.

Relativamente ao híbrido... um misto entre o centralizado e o descentralizado... funciona também – depende, é relativo, se tivermos um negócio mais pequeno, centralizar não seria relevante, ou seja, era preferível centralizar algumas coisas – as coisas onde conseguíamos ir buscar sinergias com a centralização – e o resto poderia ser descentralizado. Estes modelos existem, mas o que eu acho é que devíamos gerir conforme o negócio.

**Por curiosidade, conhece alguma empresa hoteleira que utilize o método descentralizado?**

R.: Apenas o descentralizado, não. Acho que nestas indústrias é sempre importante, totalmente ou parcialmente, centralizar. O ideal nisto tudo era o centralizado, mas lá está, não é fácil. Se reparar, as grandes cadeias hoteleiras acabam por ter um departamento onde caem todas as compras, no entanto, em alguns negócios é necessário adaptar com os recursos que se tem.

**Na sua perspetiva, quais são as suas principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Dificuldades existem sempre. Às vezes é uma questão de *timings*, imagine – nós nunca dizemos que não a um cliente... e se algum cliente nos pede algum produto e específico que

não temos... nós vamos à procura. São situações em que há alguma dificuldade na gestão de tempo... porque quando é tudo feito atempadamente, é fácil. Quando é tudo organizado e com bons fornecedores, não há nada que saber.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: Nós temos, Comidas, Bebidas... e dentro de “outros” temos uma panóplia de coisas que vamos separando. Ou seja, quando fazemos análises fazemos análises num todo – comidas, bebidas e outros – mas quando fazemos a divisão, nas comidas temos – frutas e legumes, carnes e peixes, caça, mariscos, especiarias, pastelaria, etc... Nas bebidas separamos os vinhos, águas, refrigerantes e bebidas brancas. Dentro dos “outros” temos áreas diferentes, temos produtos de limpeza, amenities, roupas e atalhados, material de marketing, material de escritório...e acho que são estes os mais importantes.

**Em que sentido esta caracterização pode ser vantajosa para a unidade?**

R.: Nós fazemos dois tipos de análises... temos produtos que são *stockaveis* – que carecem de um inventário mensal – e tem artigos que entram diretamente no centro do custo, ou seja, há materiais como as palhinhas ou agrafadores que vão diretamente para o centro de custo e depois, dentro desse centro de custo, aparece em sistema, no SAP, em que categoria se centra esse custo – em “outros” mas especificamente em “material de escritório” por exemplo. Assim temos um controlo de custos sempre que fazemos uma análise.

**Fez referência ao inventário mensal..., mas sem ser através deste inventário mensal, como faz, se fizer, o controlo de stocks?**

R.: Controlo de stock fazemos apenas no nosso economato central. Para que perceba, vou focar-me nas compras do Yeatman: cada secção verifica as necessidades que tem, à quinta, à sexta e ao sábado e fazem o pedido de reserva ao economato ao domingo. Nós à segunda feira despoletamos no sistema, no SAP, os pedidos de reserva e vai nos dizer os pedidos que não estão em stock e que ele acha ser necessário compras. Ou seja, se me pedirem 5 canetas, que têm um código específico em sistema, o sistema diz me que só temos uma caneta em stock e, por isso, vai me despoletar uma necessidade de 4 canetas. nós compramos conforme as necessidades, quando chega a fatura damos entrada dos produtos no nosso armazém e depois, quando formos entregar aos *outlets*, damos saída dos materiais em sistema.

**É realizada alguma análise ou controlo da necessidade dos produtos requisitados, antes de ser efetuado o pedido ao fornecedor?**

R.: Nós criamos regras. Normalmente já são os responsáveis de departamento a fazer as requisições. Caso salte alguma coisa à vista, questionamos sempre o porquê daquele produto ou daquela quantidade e consoante isso vamos cancelando os pedidos que estão incorretos.

**Relativamente ao sistema SAP, quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Os sistemas de faturação dos pontos de venda integram com o SAP. Ou seja, cada produto tem um código no sistema de faturação e esse código, quando é vendido vai ser descarregado no SAP que, por sua vez, usa a ficha técnica integrada discriminando os produtos incluídos naquela venda e faz o abate de stock automaticamente.

**Surgiu-me uma dúvida... neste abate de *stock* que o sistema faz automaticamente... digamos num pequeno almoço *buffet*, como faz o abate de *stock*?**

R.: Nós fazemos o seguinte... até é pertinente essa pergunta... está dentro do assunto Filipa. Foi feito, durante uma semana, a pesagem e um inventário do que saía às seis da manhã para o *buffet* – o que voltava e depois fazia-se uma média em função do número de clientes. O que não é 100% viável e depende muito da origem dos clientes... não é exato, mas consegue-se ter uma estimativa. Foi feita uma ficha técnica por pequeno almoço no sistema. Uma vez por mês quando é feito o inventário, é feita uma correção manual.

**Sendo as compras centralizadas fora do hotel, como controla a receção e o armazenamento dos produtos e materiais?**

R.: Quem receciona os produtos é, na mesma, alguém da minha equipa da Grapes. Ou seja, sabemos o que chega e não chega e as condições em que chegam. É na mesma controlado o peso dos artigos, as temperaturas e os preços que, de muitos produtos, variam constantemente.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: A cozinha e os departamentos, têm uma base em *excel* com todos os códigos que podem comprar e só tem de preencher e enviar para nós na Grapes. Nós fazemos a análise dessa informação, fazemos uma requisição de compra na SAP e enviamos os pedidos aos fornecedores através de uma nota de encomenda por email. Para produtos pontuais...normalmente consultamos dois ou três fornecedores antes de inserirmos os produtos em sistema.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Milagres não existem. A minha experiência diz me que o truque para a gestão dos custos, nem sempre é a qualidade. Sempre que trocamos um fornecedor, a qualidade sofre sempre e podemos perder clientes. Por vezes é melhor renegociar o preço com o fornecedor para não termos de alterar. Mantendo assim uma boa relação com o fornecedor e ele connosco.

## Anexo U – Transcrição da entrevista 18

### Informações

Cargo do Entrevistado: Assistente de compras Data: 07-10-2020  
Nome da Empresa: Le Monumental Palace Duração da entrevista: 19 minutos  
Tipo de entrevista: Gravação Dimensão da empresa: Média

### Entrevista

#### **Para começar, poderia falar um pouco da sua trajetória profissional?**

R.: A maioria dos meus anos de trabalho foram em cozinha em que quatro deles foram no Brasil, onde vivi muito mais esta parte de lidar com fornecedores, parte das compras, de negociar preços... ou seja foi ai que eu comecei a aprofundar e a a especializarme mais nessa parte porque além da chefia da cozinha que estava a meu cargo, eu tinha que lidar com toda essa parte de pedidos, de *stocks*, entre outras coisas.

#### **O meu trabalho tem a ver com os diferentes métodos de gestão de compras em unidades hoteleiras – centralizada, descentralizada e híbrida. Está familiarizado com esta nomenclatura?**

R.: Sim conheço. Mas nunca utilizei esta nomenclatura.

#### **Qual o método que considera mais relevante para uma gestão de compras eficaz?**

R.: A existência de um departamento de compras é sem dúvida fundamental, mas depende da unidade hoteleira que estamos a falar. O método centralizado permite um controlo de tudo e evita a existência de erros.

#### **Na sua perspetiva, quais são as principais dificuldades na gestão de compras?**

R.: Pelo que sinto ultimamente, a maior dificuldade na gestão de compras é o controlo das necessidades. É também difícil controlar os fornecedores nas entregas... é necessário estar sempre em cima do fornecedor e perceber as suas falhas e prevenir quebras na comunicação.

#### **Qual o método de gestão de compras - centralizado, descentralizado ou híbrido - adotado na unidade onde trabalha?**

R.: Aqui no Monumental acaba por ser uma gestão centralizada no hotel por pertencer ao grupo Paris Inn, que tem a maioria das unidades hoteleiras em França... é apresentado um orçamento anual e o departamento de compras segue-se por esse orçamento. Dentro da unidade alguns *outlets* têm liberdade de fazer os seus pedidos com conhecimento do economato.

**Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do método de gestão de compras que utiliza?**

R.: É assim, as vantagens de ser centralizado é ter autonomia em todo o processo de compras. No entanto, há desvantagens nos pedidos não serem feitos na totalidade pelo economato. Ou seja, cada *outlet* pode fazer os seus pedidos e tal pode gerir conflitos principalmente na comunicação com o economato aquando da receção de mercadorias ou a inserir faturas.

**Numa empresa em que trabalhei, a compra dos produtos encontrava-se dividida em três categorias: comidas, bebidas e outros. Na empresa onde trabalha, de que forma se procede à categorização dos produtos e materiais necessários?**

R.: É assim, nos fornecedores, por norma, quando mandamos os pedidos mandamos por outlets, ou seja, housekeeping, restaurante gastronómico, pequenos almoços ou para staff o que faz que, quando vamos lançar faturas no sistema, já lançamos por *outlet*, no entanto, quando vamos fazer os inventários, subdividimos o outlets por comidas, bebidas ou gastos... coisas que não são propriamente por stock para venda ao cliente mas são gastos que temos de ter em conta.

**Em que sentido esta caracterização pode ser vantajosa para a unidade?**

R.: Esta subdivisão de Comidas...bebidas... é interessante para o cálculo do *food-cost* e acaba por ser vantajoso nesse sentido... assim sabemos quanto gastamos em comidas, bebidas e nos gastos. Às vezes precisamos de controlar ou afinar determinado item...é mais fácil de verificar onde se encontra a falha ou onde podemos mexer.

**Quais os processos necessários para a compra de um produto ou material?**

R.: Isto é muito relativo, ou seja, quando vais comprar material de cozinha ou imobilizado isto tem de ter aprovação da direção porque vai mexer com uma parte do orçamento anual que foi feito. Foi planeado um certo plafond para esse tipo de material, então tem de passar pela direção para haver aprovação, ou não. No que toca a produtos perecíveis ou de alimentação ou para os outlets ou de gastos ou amenities... para essas coisas não há propriamente uma exigência tão grande, não carece de aprovação da direção mas claro que há sempre conhecimento e quando os managers de determinados *oulets* têm dúvidas, colocam ao economato ou dizem “não se pode comprar tanto disto”, mas no dia-a-dia esses processos já estão implementados e então já é tudo muito fluente.

**Quais os procedimentos adotados aquando da receção e armazenamento dos produtos e / ou materiais?**

R.: Ora bem, as encomendas são realizadas na maioria das vezes por email, mesmo que não seja, é feito um documento em *word* para se rececionar, ou seja, tudo o que foi pedido fica por fornecedor num documento *word* e consoante chegam os fornecedores, há a receção...temos uma zona de receção...principalmente agora no COVID é tudo mais complicado e muito mais exigente por causa das infeções e não haver contaminação. Então, recebemos o fornecedor, verificamos a fatura, assinamos...o fornecedor leva, procedemos à distribuição...à arrumação do que é frios, vai para frios, congelação, o que tem de ir para a cozinha vai para a cozinha, o que vem de stock para o economato... arrumamos no economato e depois procedemos ao lançamento da fatura no sistema que depois se encaminha para a contabilidade... que a contabilidade é externa ao hotel.

**É realizado algum controlo de stock?**

R.: O inventário é realizado mensalmente, no último dia de cada mês fazemos os inventários de todos os outlets... comidas, bebidas, gastos...tudo. Ou seja, é realmente algo muito exigente para o departamento de compras, mas que se torna essencial para haver um melhor controlo de tudo... principalmente pelo facto de as compras não serem exclusivamente feitas pelo economato.

**De que forma é realizada a seleção e a monitorização de fornecedores?**

R.: Vai muito de acordo com o tipo do produto com que estamos a trabalhar no momento... a maioria dos nossos fornecedores são de comidas, temos fornecedores específicos para os amenities, de bebidas também temos uma gama de fornecedores muito grande, mas isto vai muito de acordo com o tipo de produto com que vamos trabalhar. Há produtos que são muito específicos que todas as empresas têm e posso dizer que empresas como a Caterplus e o Recheio são empresas de grossistas e pedimos muito pouco... nós usamos produtos muito específicos o que faz com que tenhamos de trabalhar com determinados fornecedores, o que se torna um pouco difícil a parte de negociação de preços... só no caso de vinhos ou soft drinks é mais fácil de fazer negociação.

**Qual o sistema de gestão utilizado?**

R.: Nós usamos o ZoneSoft que é tanto usado como POS como para esta parte de gestão.

**Quais as vantagens da sua utilização?**

R.: Acho que o ZoneSoft precisa de alguns ajustes para se tornar mais eficaz.

**Tem algum conselho ou sugestão para uma gestão de compras eficaz em indústrias hoteleiras?**

R.: Na minha opinião, unidades acima de 30 quartos, ou até podem ter menos, mas que têm um restaurante e têm um bar... acho fundamental terem um bom departamento de compras... pode ser só uma pessoa... para controlar toda esta parte de stock de preços com fornecedores, de pedidos... porque é um departamento que, se não for bem gerido, pode provocar ou dar origem a perdas e a custos elevadíssimos. Tudo depende do tipo de unidade hoteleira com que estás a trabalhar, do tipo de outlets com que trabalhas, o tipo de produtos... por isso cada unidade hoteleira tem de adaptar o seu departamento de compras. É muito importante haver um controlo e uma gestão muito apertada... tanto na receção, como nos pedidos, como no controlo dos *stocks*, das margens de segurança, *stocks* mínimos... porque tudo é dinheiro. *Stock* parado é dinheiro parado. *Stock* que vai para o lixo é desperdícios e tudo isto tem de ser muito bem organizado. Acho fundamental um departamento de compras organizado e controlado para o sucesso de uma unidade hoteleira.