



ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE

**GESTÃO DE STOCK DE ALIMENTOS E BEBIDAS: PROPOSTA
DE ELABORAÇÃO DE UM GUIÃO DE PROCEDIMENTOS PARA O
POLE HOTEL**

Ângela Januário Chambela

Inhambane, 2025

Folha de Rosto

Ângela Januário Chambela

**GESTÃO DE STOCK DE ALIMENTOS E BEBIDAS: PROPOSTA DE
ELABORACAO DE UM GUIÃO DE PROCEDIMENTOS PARA O POLE HOTEL**

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola
Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane como
um dos requisitos para obtenção do grau de
Licenciatura em Gestão Hoteleira

Supervisor: Lic. Aldair Mota

Co-supervisor: Doutor João Gove Júnior

Inhambane, 2025.

Declaração

Declaro que este trabalho é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, não contendo nenhum plágio e nunca foi apresentado para a aprovação de qualquer trabalho nesta Universidade, Escola ou qualquer outra instituição.

Assinatura

Ângela Januário Chambela

(Ângela Januário Chambela)

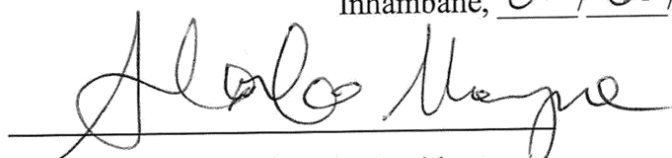
Data: 19 / 06 / 2026

Folha de avaliação
Ângela Januário Chambela

GESTÃO DE STOCK DE ALIMENTOS E BEBIDAS: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM GUIÃO DE PROCEDIMENTOS PARA O POLE HOTEL

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira

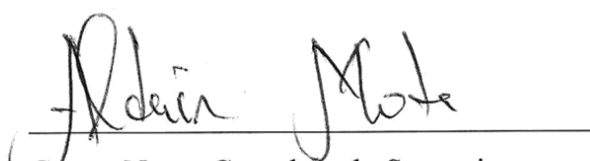
Inhambane, 05, 06, 20



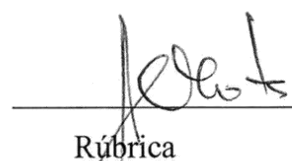
Grau e Nome Completo do Presidente



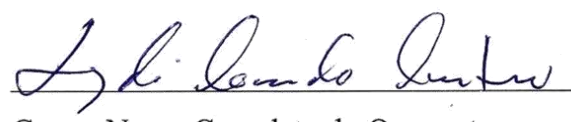
Rúbrica



Grau e Nome Completo do Supervisor



Rúbrica



Grau e Nome Completo do Oponente



Rúbrica

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Julieta Cossa, Januário Chambela, Simião Cossa e Amância Cossa pelo apoio e por acreditarem em mim durante esse percurso de formação. Aos meus irmãos Ernesto Chambela, António Chambela, Pedro Chambela, Joana Chambela, Carlos Massinga, Elias Massinga, Chelton Cossa e a minha gémea Elisa Chambela pelo apoio incondicional.

Aos meus tios António Cossa, Nicolau Cossa, Jorge Cossa, Flávia Cossa, Carlos Cossa, Rita Cossa, Fátima Cossa, Miguel Cossa, Luís Cossa por poder contar com cada um deles sempre. Minha madrinha Ermelinda Cossa pelo apoio, carinho e atenção dedicado sempre.

Minhas avós Elisa Nhabanga, Aurora Cossa e Ruth Mavale pelo amor proporcionado.

A família Almeida pelo seu amor, cuidado, atenção dedicados e por contar com eles sempre que fosse preciso.

A minha eterna amiga, discipuladora Liliane Maoze que deixou de fazer parte da minha vida no ano de 2022, deixando um vazio enorme, porém os seus ensinamentos continuam em mim guardando cada momento que passei ao seu lado.

Não me esquecendo dos meus Sobrinhos e Primos pelo apoio proporcionados sempre.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer e Louvar a Deus por ter me dado saúde e Sabedoria para realização desse trabalho, toda honra e Glória para o meu bom Deus.

Agradecer o meu Pai Simião Cossa por disponibilizar os recursos necessários para conseguir realizar o trabalho.

Um agradecimento muito especial aos meus pais Julieta, Amância e Simião que me apoiaram durante toda a formação doando todos recursos necessários e por acreditarem em mim.

A todos os docentes do curso de Gestão Hoteleira pelos conhecimentos transmitidos que serviram de pilar para a elaboração deste trabalho. Em especial agradeço ao meu orientador Lic. Aldair Mota e Co-supervisor Dr. João Gove, pela paciência e ensinamentos que recebi durante a elaboração deste projecto.

Ao meu Irmão Brightness Balidy agradeço pelas noites mal dormidas me ajudando com todos os detalhes necessários do projecto, pela atenção e também por disponibilizar o seu computador.

Ao meu amigo Apolo Muchanga agradeço por estar sempre disponível em ajudar e esclarecer as dúvidas que iam surgindo no processo da realização do trabalho.

Agradeço ao Samuel Chicote pela ajuda oferecida na realização do meu projecto.

Ao Aniceto Ângela agradeço por poder contar com ele todas as vezes que precisei de auxílio e por sempre estar ao meu lado para ajudar com o projecto.

O meu muito obrigado a todos que de forma directa ou indirectamente fizeram com que esse projecto se concretiza-se com sucesso.

Resumo

O presente projecto de desenvolvimento tem como objectivo propor a implementação de um guião de procedimentos de gestão de stock de alimentos e bebidas no Pole Hotel, localizada no distrito de Maracuene, na Cidade de Maputo e por ser um estabelecimento que oferece serviços de restauração, esse sector devido ao seu factor de inovação é o que leva os estabelecimentos a buscarem melhorar as suas práticas no momento de se observar algumas regras protocolares que ditam o bom funcionamento dessa área. Por sua vez, ter as ferramentas necessárias é imprescindível para assegurar que tenha sempre um stock disponível, em boa conservação, mantida em temperatura ideal, obedecendo as regras de arrumação de cada produto. Para que isso seja possível é preciso ter as ferramentas necessárias que vão permitir com que tudo que entra no armazém esteja devidamente identificado e armazenado em locais seguros de acordo com a temperatura recomendada para todos os produtos. Para o alcance dos objectivos traçados recorreu-se a pesquisa Bibliográfica onde foram obtidas informações importantes sobre o tema abordado, posterior foi feito o trabalho de campo onde foram realizadas questões num questionário na plataforma do Google Forms que permitiram a obtenção de informação necessária para o presente projecto. Após a implementação do guião de procedimentos proposto, espera-se que o Pole Hotel melhor a gesto do seu stock, cumprindo com as normas que o guião propõe referente a gestão do stock.

Palavras-chaves: Gestão, Stock, Guião, Alimentos e Bebidas

Lista de Abreviaturas e Siglas

A&B - Alimentos e Bebidas.

Depto – Departamento.

DLC - Datas de limite de consumo

ESHTI - Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

F&B – Food and Beverage

FIFO - First in, First out (primeiro a entrar é o primeiro a sair).

LIFO - Último a entrar, primeiro a sair

PD- Projecto de desenvolvimento

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

Lista de Tabelas

Tabela 1: Tabela de horários de requisições	30
Tabela 2: Tabela de horários de entrega.....	30

Lista de Figuras

Figura 1:Pole Hotel	24
Figura 2: Restaurante Pole Hotel	25
Figura 3: Bar Pole Hotel	26

Índice

Declaração	I
Dedicatória.....	III
Agradecimentos.....	IV
Resumo	V
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	VI
Lista de Tabelas	VII
Lista de Figuras.....	VIII
1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Problema	2
1.3. Justificativa.....	4
1.4. Objectivos	5
1.4.1. Objectivo Geral.....	5
1.4.2. Objectivos Específicos	5
2. CAPÍTULO II: METODOLOGIA	6
2.1. Tipo de Pesquisa.....	6
2.1.1. Quanto à abordagem	6
2.1.2. Quanto à natureza	6
2.1.3. Quanto aos objectivos	7
2.1.4. Quanto aos procedimentos técnicos.....	7
2.2. Forma de recolha de dados.....	8
2.2.1. Observação	8
2.2.2. Entrevistas	8
2.3. Técnicas de Tratamento de Dados e Redacção do projecto.....	8
3. CAPÍTULO III: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
3.1. Gestão	9
3.2. Stock.....	9
3.3. Gestão de Stock.....	9
3.4. Tipologias e Classificação dos Stocks no Sector de Alimentos Bebidas.....	10
3.4.1. Tipos de Stocks.....	10
3.4.2. Categorias Específicas no Sector de Alimentos e Bebidas	10
3.4.3. Gestão do Economato	11
3.5. Ciclo das mercadorias.....	11
3.6. Gestão de Stock no Sector Hoteleiro	11
3.6.1. Características Específicas da Gestão de Stock em Hotéis	12
3.6.2. Relação entre Gestão de Stock e Qualidade do Serviço.....	12

3.6.3. Impacto da Gestão de Stock nos Custos Operacionais e na Rentabilidade ..	13
3.6.4. Boas Práticas de Gestão em Departamentos de Alimentos e Bebidas	13
3.6.5. Métodos e Técnicas de Gestão de Stock no Sector Hoteleiro	14
3.6.6. Métodos de Controlo de Stock: FIFO, LIFO, FEFO e JIT.....	14
3.6.7. Técnicas de Avaliação de Stock (PEPS, UEPS e Custo Médio Ponderado)	15
3.7. Indicadores de Desempenho na Gestão de Stock.....	15
3.8. Tecnologias de Apoio à Gestão de Stock.....	16
3.9. Desafios e Tendências Actuais de Gestão de Stock	16
3.10. Guião de Procedimentos	17
3.11. Gestão de Stock em Contextos de Crise (Pandemia, Flutuação de Procura, Crise Económica).....	19
3.12. Ferramentas de Gestão de Stock.....	20
3.12.1. Controlo de entrada e saída de Mercadorias	20
3.12.2. Normas/ controlo de recepção de mercadorias.....	20
3.12.3. Normas de Armazenamento	21
Normas de distribuição de mercadorias.....	21
Ficha de inventário de Mercadorias	23
4. CAPITULO IV: DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO.....	24
4.1. Descrição da área de Estudo	24
4.2. Breve Historial.....	24
4.2.1. Infra-estruturas e serviços	25
4.3. Estudo Técnico do problema.....	26
4.3.1. Principais Constrangimentos	27
4.4. Procedimentos concretos param a resolução do problema	28
Guião de Procedimentos de Gestão de Stock.....	
4.4.1. Guião de Procedimentos de Gestão de Stock.....	29
4.5. Resultados esperados	32
5. Cronograma de Actividades.....	34
6. Orçamento.....	35
7. Referências Bibliográficas	36

1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O presente Projecto de Desenvolvimento é elaborado no âmbito do trabalho de culminação do curso de Licenciatura em Gestão Hoteleira, leccionada pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane cujo objectivo é a utilização e um guião de procedimentos de gestão de stock de alimentos e bebidas no Pole Hotel.

Para que um estabelecimento alcance o seu sucesso é necessário garantir a qualidade dos produtos por si oferecidos. A gestão de stocks é uma função coordenada, responsável pelo planeamento da aquisição, armazenamento, movimentação e controlo de materiais e produtos finais, de modo a se otimizar a utilização de instalações, recursos humanos, fundos de capital. (Robert B. Ballot, 2006).

Com as novas tendências da actualidade o mundo dos negócios vive, em constantes mudanças o que pressupõe adoptar-se novas estratégias de sobrevivência para qualquer tipo negócio é preciso estar atento as inovações, concretamente no sector hoteleiro essa praticamente é bastante importante porque vai ajudar a si olhar mais na questão de como é gerido o stock dentro do estabelecimento, quais tem sido as normas de distribuição da mercadoria em vários sectores desse ramo. Investir em novos modelos de gestão de stock é muito importante, porque isso ajuda a determinar o stock desejado durante um certo período de tempo e saber como fazer a conservação do mesmo.

O projecto é composto por quatro (4) capítulos, nomeadamente: O primeiro capítulo (I), refere-se a parte introdutória, onde são trazidos aspectos de contextualização da temática e também se indica os objectivos que norteiam o trabalho, o problema levantado a justificativa onde indicam-se os motivos e a importância do tema proposto. E o segundo capítulo (II), apresenta a metodologia usada para a elaboração do trabalho. No terceiro capítulo (III), arrola-se a fundamentação teórica onde faz-se abordagem literária de alguns autores entorno do tema em estudo; No quarto capítulo (IV), o desenvolvimento do projecto: debruça-se apresentação da área de estudo, o estudo técnico do problema, procedimentos para a resolução, os resultados esperados onde são expostas as expectativas com a implementação do projecto o cronograma de actividades e o referido orçamento; e as referências bibliográficas usadas para a sua elaboração.

1.2. Problema

A gestão de stock é considerada um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento de empresas ligadas ao sector da hotelaria e restauração, pois garante que os produtos necessários estejam disponíveis no momento certo e em quantidade adequada, evitando desperdícios e custos adicionais (Silva & Fernandes, 2021).

Segundo Dias (2019), a gestão eficiente de stock permite reduzir perdas, melhorar o atendimento ao cliente e aumentar a rentabilidade da organização. Para isso, ferramentas como fichas de requisição, inventários e o sistema Kardex revelam-se indispensáveis, uma vez que asseguram o controlo rigoroso dos bens armazenados, a previsão da procura e o planeamento adequado das compras.

De acordo com Martins (2020), a ausência de procedimentos e instrumentos adequados de gestão de stock pode comprometer a qualidade dos serviços prestados, sobretudo em restaurantes e hotéis, sectores em que a disponibilidade e a frescura dos produtos são determinantes para a satisfação do cliente. A má gestão pode resultar na falta de produtos essenciais durante o serviço, no excesso de itens de baixa rotatividade ou até no desperdício de alimentos por má conservação.

No entanto, observa-se que em muitos estabelecimentos hoteleiros e de restauração ainda existem fragilidades no uso destas ferramentas, seja por falta de domínio técnico ou pela inexistência de um guião de procedimentos. Em diversos casos, gestores e colaboradores não utilizam de forma adequada as fichas de requisições de mercadorias e fichas de stock, o que compromete a organização dos armazéns e dificulta o controlo dos recursos (Pereira, 2022).

O Pole Hotel não dispõe de ficha de requisições de mercadorias, Cardex para a requisição dos produtos necessários para a realização das suas actividades diárias, e no armazém os produtos são arrumados de forma errada, não se fazendo nenhuma separação dos produtos que facilmente podem apodrecer por estarem a serem sobrecarregados com outros produtos.

Portanto, o guião de procedimentos tem o propósito de impelir ao estabelecimento ao uso das ferramentas necessárias para a execução das tarefas que parte do ciclo de mercadorias, fichas de uso interno. O estabelecimento não tem conhecimento sobre o uso das kardex, fichas de requisição de mercadorias, fichas de stock e fichas de inventário.

A falta de um guião de procedimentos de gestão de stock no Pole Hotel pode contribuir para uma administração ineficiente das mercadorias, resultando em falhas no controlo de entradas e saídas, desperdícios e perdas de produtos. Essa realidade pode comprometer a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes, bem como impedir que o estabelecimento obtenha a rentabilidade esperada a partir do stock adquirido ao longo de meses e semanas de operação.

Esse cenário coloca em evidência a necessidade de melhorar a gestão de stock, uma vez que práticas ineficientes podem aumentar os custos operacionais, reduzir a qualidade do serviço e gerar insatisfação dos clientes.

Diante disso, surge a seguinte questão de partida: ***De que forma o Guião de Procedimentos de gestão de stock pode contribuir para reduzir custos, evitar desperdícios e melhorar a qualidade dos serviços no Pole Hotel?***

1.3. Justificativa

A gestão de stock de alimentos e bebidas, enquanto prática estratégica e operacional, busca garantir o uso eficiente dos recursos, o controlo de custos e a qualidade dos serviços prestados. No entanto, observa-se que, em muitos contextos hoteleiros, esse processo tem-se limitado ao simples registo de entradas e saídas, não sendo acompanhado de métodos padronizados nem de ferramentas de monitorização eficazes que assegurem a sustentabilidade e a rentabilidade do negócio.

A escolha deste tema gestão de stock de alimentos e bebidas no Pole Hotel, com ênfase na proposta de elaboração de um guião de procedimentos – justifica-se pela sua relevância nos âmbitos pessoal, social, científico e institucional.

No âmbito pessoal, esta pesquisa é motivada pelo interesse em compreender e reflectir sobre a forma como a gestão adequada dos stocks impacta o desempenho organizacional, a redução de desperdícios e a melhoria da eficiência operacional no sector hoteleiro. A escolha do tema resulta não apenas de inquietações suscitadas no âmbito da formação académica, mas também de experiências práticas observadas em ambientes de restauração e hotelaria. Reflectir sobre esta temática representa, ainda, uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, permitindo consolidar competências essenciais para a actuação na área de gestão hoteleira, especialmente no que diz respeito à racionalização de recursos, à qualidade do serviço e à satisfação do cliente.

No âmbito da investigação, compreender os factores que influenciam a gestão de stock de alimentos e bebidas é essencial para perceber como os hotéis contribuem para a redução do desperdício alimentar, para a valorização dos recursos e para a oferta de serviços mais responsáveis e sustentáveis à sociedade.

Do ponto de vista científico, este estudo justifica-se por possibilitar uma reflexão crítica sobre os desafios e as lacunas existentes na gestão de stocks em hotelaria, contribuindo para o debate académico acerca da implementação de práticas mais eficazes, padronizadas e inovadoras.

No âmbito institucional, os resultados desta pesquisa poderão apoiar o Pole Hotel na identificação de fragilidades e no aprimoramento dos seus procedimentos internos, proporcionando maior controlo, transparência e eficiência na gestão de alimentos e bebidas. A proposta de um guião de procedimentos servirá como ferramenta prática

para orientar os colaboradores, otimizar processos, reduzir perdas e assegurar a qualidade do serviço prestado.

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo Geral

- Propor a implementação de um guião de procedimentos de gestão de stock de alimentos e bebidas no Pole Hotel.

1.4.2. Objectivos Específicos

- Identificar as principais fragilidades existentes no processo de gestão de stock de alimentos e bebidas no Pole Hotel;
- Indicar acções de melhoria que contribuem para o controlo eficiente de entradas, saídas e armazenagem de mercadorias;
- Produzir um Guião de Procedimentos de Gestão de stock para o Pole Hotel

2. CAPÍTULO II: METODOLOGIA

De acordo com Demo (1987,p.156), a metodologia é:

"Uma preocupação instrumental, que trata do caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se, geralmente, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da casualidade, dos princípios formais da identidade, da dedução, da indução e da objectividade".

2.1. Tipo de Pesquisa

2.1.1. Quanto à abordagem

É uma pesquisa qualitativa, visto que, o tratamento de dados nesta pesquisa será conduzido com uma abordagem qualitativa, reconhecendo a natureza dinâmica e interactiva entre os participantes e o contexto em que estão inseridos.

Segundo Zanella (2013), —a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados‖ (p. 35).

Essa abordagem foi fundamental para compreender em profundidade os factores que influenciam a má gestão de stock no sector da hotelaria e restauração, a partir das percepções e experiências relatadas pelos colaboradores dos diferentes sectores (cozinha, armazém e restaurante).

Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa quantitativa considera o que pode ser quantificável, traduzindo em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Neste estudo, elementos como registos de inventários e movimentação de produtos serviram de suporte para quantificar a incidência das falhas na gestão de stock.

2.1.2. Quanto à natureza

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), —a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos‖. De ponto de vista a sua natureza caracteriza-se como sendo uma pesquisa aplicada , onde busca gerar conhecimento para aplicação prática, visto que, para além da utilização dos dados secundários, recolheu-se dos dados primários em pesquisa no campo, sobre o assunto da qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos, identificando as principais percepções dos clientes que usufruem dos serviços.

2.1.3. Quanto aos objectivos

Este estudo adopta uma abordagem exploratória, que facilita a construção de critérios de inclusão/exclusão mais precisos e a identificação de dimensões relevantes para o estudo de caso.

Segundo Selltitz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenómeno pesquisado.

2.1.4. Quanto aos procedimentos técnicos

Nesta fase do trabalho utilizou-se algumas pesquisas de carácter exploratório descritivo: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Segundo Gil (2002, p.41) pesquisas exploratórias têm como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas.

2.1.4.1. Pesquisa Bibliográfica

É Constituída por meio de material como, livros, artigos, jornais, revista e demais materiais, inclusive alguns conteúdos publicados na internet servindo de base para o estudo (LAKATOS,MARCONI,2003). Para a elaboração do trabalho consistiu na leitura e construção da base teórica do tema recorrendo fontes literárias com teor científico como: livros, artigos, relatórios, revistas científicas, dissertações de mestrado e teses de doutoramento digital ou internet que são:

2.1.4.2. Pesquisa de Campo

Segundo Predanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo teve como objectivo conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema em contexto real, possibilitando ao pesquisador compreender as suas especificidades.

A pesquisa do campo no estabelecimento Pole Hotel, foi possível observar as práticas adoptadas no armazém, restaurante e cozinha, recolher depoimentos de colaboradores e identificar fragilidades como a ausência de ferramentas de controlo (ficha de requisições, ficha de stock, kardex) e a falta de organização do armazém.

2.2. Forma de recolha de dados

2.2.1. Observação

Segundo Schluter (2003:101-104), observação é: —olhar e ouvir as pessoas. Este trabalho adoptará a observação sistemática e não participante. A observação não participante envolve estar presente na comunidade ou no fenómeno em estudo, mas sem se envolver activamente com ele.

2.2.2. Entrevistas

É uma entrevista conduzida com o objectivo de entender, documentar ou validar a abordagem metodológica de um estudo.

A entrevista feita foi semiestruturada, onde foi entrevistado o responsável do armazém e o gerente de modo a se obter informações sobre as reais necessidades e sobre o funcionamento do armazém bem como obter informação complementar do tema em estudo. O guião é apresentado nos apêndices

2.3. Técnicas de Tratamento de Dados e Redacção do projecto

Os dados recolhidos foram tratados por meio de análise qualitativa e comparativas estabelecendo relações entre as práticas observadas e os conceitos discutidos na literatura.

Segundo Bardin (2011), a análise qualitativa permite organizar e interpretar dados de forma a identificar padrões e significados. Complementarmente, dados quantitativos, como números de inventário e discrepâncias registadas, foram utilizados para dimensionar a gravidade do problema.

A análise qualitativa foi feita para melhor observação directa dos processos de recepção, armazenamento e controlo de produtos e análise de documentos e registos internos, como fichas de stock, relatórios de inventário. A análise comparativa para ajudar a comparar o método actual de controlo de stock do Pole Hotel com o modelo ideal descrito na revisão da literatura.

Para a redacção do presente projecto, recorreu-se ao pacote *Microsoft word* 2016 que permitiu a transformação dos dados recolhidos no campo em formato de texto processo resultante de uma compilação dos dados obtidos em campo de estudo, na literatura consultada e em trabalhos científicos já realizados.

3. CAPÍTULO III: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Gestão

De acordo com Chiavenato (2014), gestão pode ser entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização, visando alcançar os seus objectivos de forma eficaz e eficiente. A gestão, portanto, constitui-se como um conjunto de práticas que permitem às organizações lidar com seus recursos humanos, materiais e financeiros de forma integrada.

Assim percebe-se que a gestão é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, pois permite coordenar os recursos disponíveis de maneira equilibrada, garantindo que cada sector trabalhe de forma alinhada aos objectivos gerais da empresa.

3.2. Stock

Segundo Ballou (2006), stock corresponde ao conjunto de matérias-primas, produtos em processo ou acabados, armazenados para utilização futura. Na hotelaria e restauração, o stock está associado, principalmente, a alimentos, bebidas e outros produtos necessários para o funcionamento dos serviços.

Compreende-se assim que o stock representa todos os produtos que uma empresa precisa ter disponíveis para atender às suas necessidades operacionais. No contexto da hotelaria e restauração, é fundamental manter um controle rigoroso desses materiais para garantir continuidade e qualidade dos serviços prestados.

3.3. Gestão de Stock

Para Dias (2019), a gestão de stock consiste em um conjunto de técnicas e ferramentas destinadas ao controlo, previsão e reposição dos materiais necessários ao funcionamento de uma organização. Essa gestão é fundamental para evitar desperdícios, reduzir custos e garantir a disponibilidade de produtos essenciais.

Na mesma linha, Martins e Alt (2009) afirmam que uma gestão de stock eficiente —assegura o equilíbrio entre a disponibilidade dos produtos e a minimização dos custos de armazenagem‖ (p. 142).

Percebe-se que a gestão de stock é um processo estratégico que visa manter o equilíbrio entre o excesso e a falta de produtos. Uma boa gestão permite controlar melhor os recursos, evitar perdas e garantir que os materiais certos estejam disponíveis no momento certo.

3.4. Tipologias e Classificação dos Stocks no Sector de Alimentos Bebidas

3.4.1. Tipos de Stocks

De acordo com Arnold, Chapman e Clive (2012), os principais tipos de stocks são:

Matérias-primas: incluem todos os produtos alimentares e ingredientes que ainda não foram transformados ou processados, como carnes, legumes, frutas, farinhas e temperos.

Produtos semiacabados: são os produtos que já passaram por algum processo de preparação, mas ainda não estão prontos para consumo, como molhos pré-preparados, massas refrigeradas ou carnes marinadas.

Produtos acabados: referem-se aos produtos já prontos para consumo e que serão servidos directamente aos clientes, como refeições preparadas, sobremesas prontas ou bebidas engarrafadas.

Segundo Slack, Brandon-Jones e Burgess (2018), a classificação dos stocks segundo o seu estado de transformação ajuda na definição de estratégias de armazenamento, controlo de qualidade e gestão de custos dentro das operações hoteleiras.

3.4.2. Categorias Específicas no Sector de Alimentos e Bebidas

No contexto do sector de alimentos e bebidas, os stocks podem ser classificados de forma mais específica, tendo em conta as suas características e condições de armazenamento. Segundo Davis, Lockwood e Stone (2008) e Ninemeier (2016), as principais categorias são:

Alimentos perecíveis: produtos com curta duração e que necessitam de refrigeração, como carnes, laticínios, frutas e vegetais.

Alimentos não perecíveis: produtos com longa duração, como enlatados, farinhas, arroz, massas, bebidas alcoólicas e condimentos.

Bebidas: englobam bebidas alcoólicas (vinhos, cervejas, destilados) e não alcoólicas (sumos, refrigerantes, água mineral).

Materiais de apoio e descartáveis: incluem utensílios, guardanapos, copos, detergentes, e outros materiais de uso indirecto no serviço de A&B.

Essas categorias são importantes para definir as condições de armazenamento adequadas (temperatura, humidade, rotação de produtos) e o método de controlo de stock (FIFO — First In, First Out ou FEFO — First Expired, First Out).

3.4.3. Gestão do Economato

O economato é o sector responsável pela gestão de todo stock disponível, e o ecónomo por sua vez tem a responsabilidade de fazer a distribuição dos produtos pelos vários sectores do estabelecimento, antes da distribuição deve ter capacidade de receber, conferir, conservar em locais apropriados.

3.5. Ciclo das mercadorias

a) **Compra-** é o momento pelo qual se abastece o estabelecimento através dos produtos alimentares e não alimentares, em boas condições de preço, qualidade, quantidade e prazo de entrega.

b) **Recepção-** é considerada como sendo a fase mais simples de todas, sendo que ela é muito complexa e importante, porém é a mais negligenciada, tendo em conta que é nessa fase que os produtos só desviados e por vezes trocados no caso de o responsável do economato não estar presente no momento de receber os produtos. No momento de se recepcionar os produtos deve-se tomar muita atenção pois em alguns casos o fornecedor pode trazer quantidades não requisitadas, alguns produtos já fora do prazo.

c) **Armazenamento-** após compradas e devidamente recepcionadas as mercadorias devem ser armazenadas consoante as suas características e nos devidos locais de armazenagem, porém, a armazenagem deverá obedecer a lógica ideal sobre as normas FIFO (first in first out) para que se garanta que os produtos que deram entrada antes não sejam considerados como desperdício.

d) **Distribuição-** é a última fase do ciclo de controlo de alimentos e bebidas que está sob a responsabilidade e orientação de um gestor de alimentos e bebidas.

Para a boa e racional distribuição nos diversos sectores deve-se usar um documento chamado ‘_Requisição Interna’ que deve estar sempre duplicado, o original para o armazém e outro para o sector requisitante.

De acordo com Dittmer e Keefe (2009), a gestão eficaz deste ciclo permite manter o equilíbrio entre disponibilidade e custo, garantindo que o serviço de A&B funcione sem interrupções e com o máximo aproveitamento dos recursos.

3.6. Gestão de Stock no Sector Hoteleiro

A gestão de stock no sector hoteleiro constitui um elemento estratégico essencial para o funcionamento eficiente das operações, especialmente nos departamentos de Alimentos e Bebidas (A&B). Através de um controlo adequado de entradas, armazenamento e

consumo de produtos, é possível garantir qualidade, reduzir desperdícios e melhorar a rentabilidade do negócio (Jones & Lockwood, 2004).

3.6.1. Características Específicas da Gestão de Stock em Hotéis

A gestão de stock em unidades hoteleiras distingue-se de outros sectores devido à natureza perecível dos produtos e à variabilidade da procura, que depende do número de hóspedes, eventos e sazonalidade. Segundo Davis, Lockwood e Stone (2008), o departamento de A&B enfrenta o desafio de equilibrar a disponibilidade dos produtos com a redução de desperdícios, garantindo simultaneamente frescura e qualidade dos alimentos servidos.

As principais características específicas são:

- Alta rotatividade dos produtos, especialmente perecíveis;
- Dependência da previsão da procura, baseada na ocupação e eventos;
- Exigência de controlo rigoroso, devido à vulnerabilidade a perdas e deterioração;
- Integração com outros departamentos, como compras e produção;
- Necessidade de sistemas informatizados para monitorizar entradas e saídas em tempo real.

De acordo com Ninemeier (2016), estas características tornam essencial a implementação de procedimentos formais e políticas de controlo interno que assegurem a disponibilidade e conservação dos produtos.

3.6.2. Relação entre Gestão de Stock e Qualidade do Serviço

A qualidade do serviço em hotelaria está directamente ligada à disponibilidade e qualidade dos produtos utilizados na produção de alimentos e bebidas. Uma gestão de stock eficiente assegura que os ingredientes estão sempre frescos e disponíveis, o que contribui para um serviço consistente e satisfatório ao cliente (Walker, 2017).

Segundo Rutherford e O'Fallon (2011), falhas na gestão de stock — como rupturas de produtos, uso de ingredientes fora de validade ou excesso de armazenagem — afectam negativamente a experiência do hóspede e a imagem do hotel. Por outro lado, o controlo eficiente permite padronização do serviço, redução de erros na produção e aumento da satisfação do cliente.

3.6.3. Impacto da Gestão de Stock nos Custos Operacionais e na Rentabilidade

A gestão eficiente de stock tem um impacto directo nos custos operacionais e na rentabilidade da unidade hoteleira. O controlo inadequado pode levar a perdas financeiras significativas, resultantes de desperdícios, furtos, deterioração ou compras em excesso (Dittmer & Keefe, 2009).

Uma gestão eficaz permite:

- Redução de custos através do controlo de desperdícios;
- Maior rentabilidade devido à optimização das compras e do consumo;
- Melhoria do fluxo de caixa e redução de imobilização de capital;
- Identificação de produtos de baixa rotação para evitar perdas.

De acordo com Jones e Lockwood (2004), o controlo de stock é uma ferramenta de gestão estratégica, pois contribui para o equilíbrio financeiro e operacional, garantindo margens de lucro adequadas no departamento de A&B.

3.6.4. Boas Práticas de Gestão em Departamentos de Alimentos e Bebidas

As boas práticas de gestão de stock no sector de A&B baseiam-se na aplicação de métodos e políticas que garantem eficiência, segurança alimentar e controlo financeiro.

Segundo Davis et al. (2008) e Ninemeier (2016), as principais práticas incluem:

- Planeamento das compras com base em previsões de consumo e ocupação;
- Utilização de sistemas de controlo informatizados (como POS e software de inventário);
- Aplicação do método FIFO (First In, First Out) para evitar vencimentos;
- Realização de inventários físicos regulares e reconciliação com o stock registado;
- Formação contínua dos colaboradores em manuseamento e conservação de produtos;
- Implementação de políticas de segurança alimentar (temperaturas, higiene, controlo de validade);
- Análise de indicadores de desempenho (custos de alimentos, perdas, consumo médio).

Essas práticas permitem aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente, contribuindo para a competitividade da unidade hoteleira (Slack, Brandon-Jones, & Burgess, 2018).

3.6.5. Métodos e Técnicas de Gestão de Stock no Sector Hoteleiro

A gestão de stock no sector hoteleiro exige o uso de métodos e técnicas eficazes que permitam controlar o fluxo de materiais e produtos de forma precisa e eficiente. Estes métodos ajudam a minimizar perdas, reduzir custos e garantir a disponibilidade de produtos, principalmente nos departamentos de Alimentos e Bebidas (A&B), onde a perecibilidade é um factor crítico (Dittmer & Keefe, 2009).

3.6.6. Métodos de Controlo de Stock: FIFO, LIFO, FEFO e JIT

Os métodos de controlo são procedimentos que determinam a ordem de utilização ou saída dos produtos armazenados, influenciando directamente a qualidade, o custo e a validade dos mesmos.

a) FIFO (First In, First Out – Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair)

É o método mais utilizado no sector de A&B. Baseia-se na utilização prioritária dos produtos mais antigos em stock, garantindo a rotação adequada e a redução do risco de vencimento (Davis, Lockwood, & Stone, 2008).

b) LIFO (Last In, First Out – Último a Entrar, Primeiro a Sair)

Este método é menos comum em hotelaria, pois implica a utilização dos produtos mais recentes primeiro. É mais usado em contextos financeiros ou contabilísticos, especialmente para avaliação de custos em períodos de inflação (Slack, Brandon-Jones, & Burgess, 2018).

c) FEFO (First Expired, First Out – Primeiro a Expirar, Primeiro a Sair)

Adequado para produtos perecíveis, prioriza a utilização dos produtos cuja data de validade expira primeiro, mesmo que não sejam os mais antigos em stock (Ninemeier, 2016).

d) JIT (Just in Time – No Momento Certo)

É uma técnica que visa reduzir ao mínimo os níveis de stock, recebendo os produtos apenas quando são necessários. No sector hoteleiro, o JIT requer fornecedores confiáveis e planeamento preciso da procura, para evitar rupturas (Arnold, Chapman, & Clive, 2012).

3.6.7. Técnicas de Avaliação de Stock (PEPS, UEPS e Custo Médio Ponderado)

A avaliação de stock permite determinar o valor monetário dos produtos armazenados e consumidos, sendo essencial para o controlo financeiro e contabilístico do departamento de A&B (Jones & Lockwood, 2004).

a) PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair – FIFO)

Baseia-se no princípio de que os primeiros produtos comprados são os primeiros a ser consumidos. É o método mais apropriado para produtos perecíveis e o mais recomendado em hotelaria (Dittmer & Keefe, 2009).

b) UEPS (Último a Entrar, Primeiro a Sair – LIFO)

Assume que os produtos mais recentes são os primeiros a serem utilizados. É mais aplicado em contextos de inflação, onde os custos recentes são mais altos, permitindo reflectir custos actuais de reposição, mas pode não representar o valor real dos produtos remanescentes (Walker, 2019).

c) Custo Médio Ponderado

Calcula-se dividindo o valor total do stock disponível pelo número total de unidades, resultando num custo médio que é aplicado tanto aos produtos vendidos quanto aos que permanecem em stock (Slack et al., 2018).

3.7. Indicadores de Desempenho na Gestão de Stock

Os indicadores de desempenho são métricas que permitem avaliar a eficiência e eficácia da gestão de stock. Segundo Walker (2017) e Rutherford & O'Fallon (2011), os principais indicadores utilizados em hotelaria são:

- **Nível de stock:** representa a quantidade média de produtos disponíveis num determinado período. Um nível de stock muito alto indica excesso de capital imobilizado, enquanto um nível muito baixo pode gerar rupturas.
- **Rotatividade de stock:** mede quantas vezes o stock é renovado num período. Uma alta rotatividade indica eficiência na utilização e frescura dos produtos (Ninemeier, 2016).
- **Taxa de perdas e desperdícios:** reflecte a percentagem de produtos inutilizados devido a danos, vencimento ou má gestão. Este indicador é crucial para controlar custos e melhorar práticas de armazenamento (Davis et al., 2008).

Esses indicadores fornecem dados que auxiliam na tomada de decisões e na avaliação do desempenho operacional do departamento de A&B.

3.8. Tecnologias de Apoio à Gestão de Stock

A modernização da hotelaria trouxe o uso de tecnologias digitais que facilitam o controlo, a rastreabilidade e a automatização da gestão de stock. Segundo Slack et al. (2018) e Walker (2019), estas tecnologias aumentam a precisão dos registos, reduzem erros humanos e melhoram o controlo de custos.

Principais ferramentas utilizadas:

- Software de gestão de stock: programas específicos para controlo de inventários e consumo em tempo real (ex.: Materials Control, Oracle Hospitality, Infor);
- Códigos de barras e leitores ópticos: agilizam o registo de entradas e saídas de produtos e reduzem erros manuais;
- Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning): integram as áreas de compras, stock, contabilidade e vendas, permitindo gestão integrada e centralizada;
- Tecnologia RFID (Rádio Frequency Identification): permite o rastreamento automático de produtos por meio de etiquetas electrónicas, aumentando a segurança e o controlo (Arnold et al., 2012).

3.9. Desafios e Tendências Actuais de Gestão de Stock

A gestão de stock no sector hoteleiro enfrenta constantes desafios decorrentes de factores económicos, tecnológicos e ambientais. A evolução das expectativas dos consumidores, a necessidade de sustentabilidade e as incertezas globais obrigam as empresas hoteleiras a adoptar práticas inovadoras e resilientes para manter a eficiência e a rentabilidade (Slack, Brandon-Jones, & Burgess, 2018).

Sustentabilidade na Gestão de Alimentos e Bebidas (Redução de Desperdício)

A sustentabilidade tornou-se uma tendência central na gestão de alimentos e bebidas. No contexto actual, as unidades hoteleiras são pressionadas a reduzir o desperdício alimentar, otimizar o uso de recursos e adoptar práticas responsáveis de compra e armazenamento.

Segundo Davis, Lockwood e Stone (2008), a gestão sustentável de stock visa minimizar o impacto ambiental e reduzir custos operacionais, sem comprometer a qualidade do serviço. A aplicação de princípios de sustentabilidade inclui:

- Adopção do método FIFO/FEFO para evitar expiração de produtos;
- Monitorização rigorosa de sobras e perdas;

- Reutilização criativa de alimentos e doações de excedentes;
- Aquisição de produtos locais e sazonais, reduzindo o transporte e emissões de carbono.

Para Ninemeier (2016), o controlo eficaz de stock é um instrumento essencial de sustentabilidade, pois permite identificar fontes de desperdício e implementar medidas correctivas. A Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) também enfatiza, nos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 12), a necessidade de produção e consumo responsáveis, aplicáveis ao sector hoteleiro.

3.10. Guião de Procedimentos

Conforme Silva (2018), guião pode ser definido como um documento orientador que descreve de forma clara e estruturada as etapas a seguir em determinado processo ou actividade, funcionando como um manual de orientação para profissionais.

Assim percebe-se o termo guião como sendo um instrumento prático que facilita a execução de tarefas, servindo como referência para garantir que as actividades sejam realizadas de forma organizada e padronizada.

De acordo com Costa (2020), o guião de procedimento é um tipo específico de guião que estabelece normas e etapas padronizadas a serem seguidas na execução de tarefas, permitindo uniformidade, organização e maior eficiência no desenvolvimento das actividades.

Assim se percebe que o guião de procedimento serve como um manual prático que orienta passo a passo a execução de uma tarefa. Ele ajuda a garantir que todos sigam o mesmo padrão, o que traz mais organização, consistência e eficiência no trabalho.

Importância de Guião de procedimento

A adopção de guiões de procedimentos é fundamental para assegurar a padronização das tarefas, a minimização de erros e a facilitação do controlo interno. Segundo Andrade (2015), quando uma organização dispõe de guiões de procedimentos bem estruturados, há uma maior clareza no desempenho das funções, redução de falhas e aumento da produtividade.

No contexto da hotelaria e restauração, o guião de procedimentos em gestão de stock contribui para que os colaboradores compreendam o uso correcto de instrumentos como fichas técnicas, requisições de mercadorias, inventário e Kardex, promovendo a redução de custos e a satisfação dos clientes.

Cuidados a ter com Guião de Procedimentos

A elaboração de um guião de procedimento deve obedecer a determinados critérios para que realmente cumpra o seu propósito de orientar, padronizar e facilitar a execução das tarefas. Se mal concebido, o guião pode gerar confusão, burocratizar processos ou a ser ignorado pelos colaboradores. Por isso, alguns cuidados fundamentais devem ser observados:

a) Clareza e objectividade

O guião deve ser escrito de forma simples, clara e objectiva, evitando ambiguidades que possam dificultar a sua interpretação. Segundo Costa (2020), —um guião de procedimentos perde o seu valor quando não é compreendido pelos seus utilizadores, transformando-se num documento meramente decorativo (p. 47).

Assim, é essencial utilizar uma linguagem acessível, sem termos técnicos em excesso, e que permita a fácil compreensão por todos os colaboradores, independentemente do seu nível de escolaridade.

b) Actualização constante

Outro cuidado refere-se à actualização. Processos organizacionais estão em constante transformação, especialmente em sectores dinâmicos como a hotelaria e restauração. Dessa forma, o guião deve ser revisto periodicamente para incorporar ajustes de acordo com novas necessidades, tecnologias ou mudanças de fornecedores. Para Andrade (2015), a falta de actualização de um guião pode levar à execução de procedimentos desactualizados e, consequentemente, a erros recorrentes.

c) Acessibilidade e disseminação

O guião precisa ser acessível a todos os colaboradores que fazem uso dele. Não basta apenas ser elaborado; deve ser disponibilizado em locais estratégicos e, de preferência, também em formato digital, permitindo consulta rápida. De acordo com Silva (2018), um documento orientador deve ser de fácil acesso, caso contrário, deixa de cumprir sua função prática de suporte ao desempenho (p. 63).

d) Formação e sensibilização dos colaboradores

A implementação de um guião exige que os colaboradores sejam formados para a sua correta utilização. É necessário que compreendam não apenas o —como fazer!, mas também o —porquê! de cada procedimento. Essa formação contribui para a aceitação do guião e para a redução de resistências internas.

e) Adequação ao contexto organizacional

Um guião de procedimentos não deve ser copiado de outras instituições, mas sim adaptado às especificidades da organização em estudo. Cada hotel ou restaurante tem particularidades em termos de estrutura, número de colaboradores, fornecedores e clientela. Conforme Martins e Alt (2009), a eficácia das ferramentas de gestão depende da sua adaptação à realidade concreta de cada organização.

f) Revisão e avaliação periódica

Por fim, é necessário que haja um sistema de revisão periódica do guião. Avaliar se as normas estabelecidas estão a ser cumpridas e se continuam adequadas aos objectivos da organização. Caso sejam identificadas falhas, o documento deve ser actualizado. Bardin (2011) destaca que qualquer instrumento de gestão deve passar por um processo de avaliação contínua, garantindo que se mantenha eficaz ao longo do tempo.

3.11. Gestão de Stock em Contextos de Crise (Pandemia, Flutuação de Procura, Crise Económica).

A pandemia da COVID-19, as crises económicas e as flutuações de procura revelaram a importância de uma gestão de stock resiliente e adaptável. No sector hoteleiro, muitas unidades enfrentaram quedas brutas na ocupação, rupturas nas cadeias de abastecimento e alterações no comportamento de consumo (Walker, 2021).

Segundo Rutherford e O'Fallon (2011), a gestão de stock em contextos de crise deve priorizar:

- Planeamento flexível e revisão constante de previsões de consumo;
- Diversificação de fornecedores para reduzir riscos de interrupção;
- Aumento da comunicação entre departamentos de compras, A&B e finanças;
- Manutenção de stocks de segurança, especialmente para produtos críticos.

Durante a pandemia, hotéis que utilizavam sistemas digitais de controlo de stock adaptaram-se mais rapidamente às mudanças, ajustando compras e evitando perdas (Slack et al., 2018). Além disso, estratégias de gestão ágil e análise preditiva tornaram-se essenciais para antecipar cenários e manter a continuidade operacional.

3.12. Ferramentas de Gestão de Stock

3.12.1. Controlo de entrada e saída de Mercadorias

De acordo com Alicia Silva (2015), Depois das compras já terem sido efectuadas, alguns cuidados devem ser tomados no que se refere a realização do controlo, o controlo da mercadoria está na responsabilidade do chefe do economato que deve estar munido de conhecimentos de diferentes produtos alimentares, em destaque sobre os alimentos perecíveis que carecem de muita atenção. Em alguns casos é imperioso que o chefe de cozinha esteja presente no momento da recepção dos produtos frescos no caso de peixes, carnes, aves, legumes não só pelo elevado custo como também pela variedade de espécies e qualidades existentes as quais exigem um conhecimento profundo e detalhado. Durante o recebimento dos produtos comprados à que se efectuar um controlo das compras de acordo com as facturas.

As facturas, após o controlo são assinadas pelo responsável das compras, em seguida procede-se à arrumação dos produtos nos seus devidos lugares.

3.12.2. Normas/ controlo de recepção de mercadorias

- Os produtos frescos - devem ser transportados em condições de conserva suficiente para o consumo, isto verifica-se medindo a temperatura do transporte e do produto, a quantidade, também é essencial que seja feita uma análise dos aspectos físicos do produto (textura, cor, cheiro), para produtos como peixe, carne, frutas, legumes e hortaliças.
- O produto congelado - executa-se os mesmos procedimentos, acrescentando o controlo do prazo de validade.
- Os produtos enlatados/embalados - faz-se o controle do prazo de validade e das condições físicas das caixas de embalagens.
- Os produtos engarrafados - os alcoólicos terão que apresentar-se selado pelo serviço alfandegário conforme dita a lei, e também em boas condições físicas.

As Câmaras Frigoríficas - Destinam a conservação dos alimentos que carecem de frio para manterem as suas características próprias de conservação. Os produtos das câmaras frias não devem ser organizados de modo a não haver misturas de produtos com características diferentes.

- As frutas e legumes devem ser conservados a uma temperatura que varia entre 4 a 6°C;
- As Carnes e Aves devem ter uma temperatura de 1 a 3°C;
- Os Peixes e Mariscos devem ter uma temperatura de 0 a 1°C;
- O Leite e Derivados devem ser conservados a uma temperatura de 2 a 4°C;
- Conservação de produtos congelados deve ser à temperatura de 18°C.

3.12.3. Normas de Armazenamento

Após a compra das mercadorias, esses são armazenado consoante a sua natureza e as suas características, para os respectivos locais de armazenagem. O responsável pelo economato tem como principal missão de preservação e registo de todas as mercadorias que lhes são confiados. Relativamente a armazenagem das mercadorias e o conhecimento por parte dos colaboradores envolvidos no processo, das condições e ideias de conservação, para cada tipo de produto tem que ter em mente que os produtos são deteriorados pelos seguintes motivos:

- Tempo excessivo entre as entradas e o armazenamento do produto;
- Falta de condições de higiene;
- Inadequada separação dos alimentos;
- Temperaturas inadequadas;
- Excesso grau de humidade;
- Período excessivo de armazenagem.

Normas de distribuição de mercadorias

As mercadorias devem ser requisitadas no economato a um determinado horário pré-estabelecido, de modo a evitar acumulações desnecessárias de pessoal. Na distribuição devem cumprir o princípio *first in first out (FIFO)* em que o primeiro a entrar será o primeiro a sair. Normalmente é comum a utilização do sistema (*FIFO*) nas unidades hoteleiras, com esse sistema pode-se evitar perdas de produtos tendo em conta que proporciona melhor controlo das datas de limite de consumo (DLC). Mas a gestão de alimentos e bebidas deve primar pela garantia de aproveitamento dos produtos, visto que muitas vezes recebem produtos que têm validade inferiores aos produtos que já se encontram em *stock* no estabelecimento, nesse caso deve-se dar especial atenção na

verificação do prazo de validade de ambos os produtos de modo que aqueles que apresentarem menor validade fiquem dispostos à frente.

Ficha de Requisições de Mercadorias

A requisição interna é o documento interno utilizado nos estabelecimentos hoteleiros, que permite a saída de mercadorias do armazém para os outros departamentos que compõe a unidade hoteleira (restaurante, bar, cozinha).

Por norma um estabelecimento hoteleiro deve ter um livro de requisições para cada sector de forma a facilitar no processo de se requisitar os produtos no armazém, o que vai permitir maior controle entre o sector requisitante assim como para o responsável do armazém que terá uma cópia vindo do outro sector em relação aos produtos solicitados e as quantidades exactas.

O economato tem a tarefa de atender todos os pedidos de abastecer os outros departamentos de modo a garantir um bom funcionamento em todos os sectores. É obrigatório que na requisição tenha a assinatura do chefe do sector que está emitindo a requisição, nome do departamento, data, nome, código do produto, quantidades solicitadas e por fim deve constar a assinatura de quem vai receber os produtos e a assinatura da pessoa que entregou os produtos.

Ficha de Stock

É um documento importante pertencente ao armazém, elaborado individualmente para cada produto. Destina-se a registar todas as movimentações de quantidades e de preços, dando a qualquer momento a informação das existências bem como do respectivo preço médio. Permite ainda analisar as condições dos preços a que foram sendo adquiridas (Moser, 2010). Citado Por Alicia Silva

O responsável por esse sector deve levar em consideração as políticas já estabelecidas no que concerne às compras e ao armazenamento dos produtos.

Ficha de inventário de Mercadorias

É um documento para registar e controlar o stock de mercadorias em uma empresa. A ficha de inventário contém as seguintes informações:

- Descrição do produto- nome, código e descrição do produto;
- Quantidade- quantidade em unidade de stock;
- Valor unitário- valor de cada unidade do produto;
- Valor total- do stock do produto;
- Localização- do produto no armazém ou stock;
- Data de validade.

Importância da ficha de inventário de mercadorias

A ficha de inventário de mercadorias é importante por que:

- Controla o stock- permitindo que haja um registo preciso de mercadorias;
- Gestão de compras- ajuda na determinação de quando é necessário fazer compras;
- Previsão de vendas- ajuda a prever a demanda de mercadorias e a planificar a produção ou compras;
- Redução de perdas- ajuda a identificar mercadorias que estão próximos de vencer ou que estão danificados.

4. CAPITULO IV: DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

4.1. Descrição da área de Estudo

O Pole Hotel, localizado na Avenida Cardeal Dom Alexandre dos Santos, S/N, no Bairro do Cajual, na circular de Maputo, é propriedade da Jusa Investimentos Lda, sociedade por quotas constituída legalmente nos termos da legislação moçambicana, com sede na Vila Sede do Distrito de Marracuene, Província de Maputo, conforme publicado no Boletim da República, III Série, nº 87, de 30 de Outubro de 2014.



Figura 1: Pole Hotel

Fonte: Tripadvisor (2025)

4.2. Breve Historial

O Pole Hotel surgiu como resposta as necessidades manifestadas pelos clientes da **Villa Pitanga, Lda.**, empresa que lhe deu origem e que, entre 2001 e 2003, prestava exclusivamente serviços de restauração, bar e organização de eventos. A crescente

demanda por serviços de hospedagem motivou os proprietários a expandir o negócio, investido na construção de um hotel nas proximidades da Villa Pitanga. O empreendimento teve início em 2010 e foi inaugurado oficialmente em Maio de 2015, após atingir condições operacionais satisfatórias.

4.2.1. Infra-estruturas e serviços

- Salão de eventos com vista para a piscina, com capacidade para 500 pessoas;
- Esplanada exterior com 11 mesas removíveis;
- Restaurante interior com 15 mesas removíveis, com capacidade para 50 pessoas.

Cada mesa pode acomodar diferentes números de clientes, variando entre 2, 4, 6 ou 10 lugares, conforme a necessidade, permitindo flexibilidade no atendimento de grupos de diferentes dimensões.

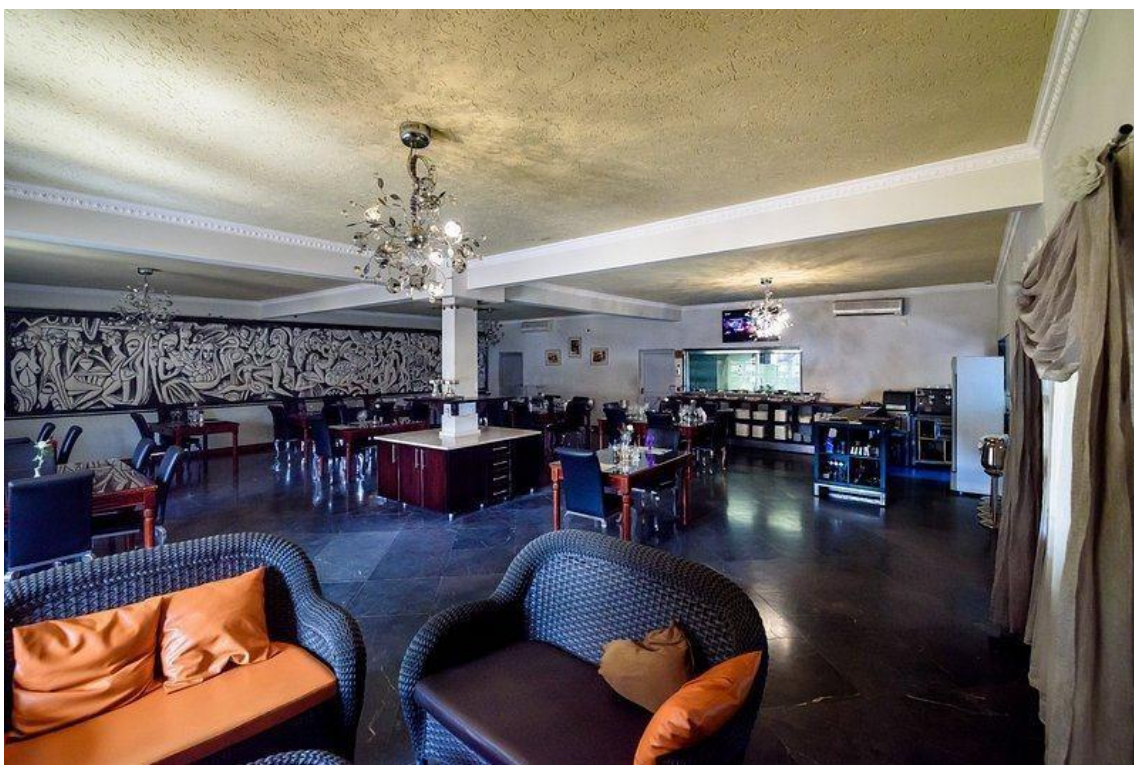


Figura 2: Restaurante Pole Hotel

Fonte: *Elaborada pela autora(2025)*



Figura 3: Bar Pole Hotel

Fonte: *Elaborada pela autora (2025)*

4.3. Estudo Técnico do problema

A gestão de stock constitui um dos principais mecanismos de controlo e organização dos produtos disponíveis num estabelecimento, desde a sua aquisição até o consumo final. No contexto actual torna-se imprescindível garantir que o stock esteja permanentemente actualizado, devidamente conservado e controlado, utilizando ferramentas adequadas que assegurem eficiência, transparência e redução de desperdícios.

No caso do **Pole Hotel**, a gestão de stock de alimentos e bebidas apresenta várias fragilidades decorrentes da ausência de um sistema estruturado. As requisições são feitas manualmente, utilizando caderno, o que torna o processo moroso e vulnerável a erros humanos.

Além disso, os colaboradores do **Pole Hotel** podem solicitar produtos no armazém sem identificação formal, comprometendo a rastreabilidade e o controlo interno. O armazenamento dos produtos também carece de organização e da aplicação de normas adequadas de conservação, uma vez que o responsável pelo economato não possui formação específica sobre o acondicionamento e as condições ideais de temperatura de cada tipo de produto, vide em anexo A, B e C.

Essas limitações revelam a necessidade de implementação de um guião de procedimentos de gestão de stock, bem como de ferramentas tecnológicas capazes de otimizar o controlo de entradas e saídas, melhorar a conservação dos produtos e reduzir desperdícios.

A seguir, descrevem-se os principais constrangimentos identificados e o seu impacto na operação do estabelecimento:

4.3.1. Principais Constrangimentos

a) Qualquer colaborador pode requisitar mercadorias no armazém

Não existe um sistema de autorização formal para as requisições. Qualquer funcionário tem acesso directo ao armazém, o que aumenta o risco de uso indevido de produtos e dificulta o controlo de entradas e saídas de mercadorias.

b) Ausência de verificação das requisições pelo responsável do armazém

O responsável pelo economato não confirma com os chefes dos departamentos (cozinha, restaurante e bar) se as requisições são legítimas ou necessárias. Isso permite que sejam retirados produtos sem validação prévia, originando falhas no controlo e possíveis perdas financeiras.

c) Requisição de produtos para benefício próprio

Devido à falta de controlo, alguns funcionários solicitam produtos sem relação com as necessidades do serviço, utilizando-os para fins pessoais. Tal prática gera desperdício, desvios de stock e prejuízos para o estabelecimento.

d) Inexistência de evidências formais de autorização

Não há registos escritos ou assinaturas que comprovem que o chefe de departamento enviou um ajudante ou funcionário autorizado para efectuar a requisição. Isso compromete a rastreabilidade e dificulta a responsabilização em caso de divergências no stock.

e) Utilização de cadernos nas requisições

As requisições manuais em cadernos tornam o processo lento, susceptível a extravios e com pouca fiabilidade. A ausência de um sistema digital impede a geração automática de relatórios e o acompanhamento em tempo real dos níveis de stock.

f) Armazenamento desorganizado dos produtos

Os produtos são guardados sem critérios definidos, o que dificulta o acesso, a identificação e a gestão do prazo de validade. Essa desorganização contribui para o desperdício e dificulta a reposição eficiente.

g) Falta de separação adequada dos produtos perecíveis

Produtos com diferentes níveis de perecibilidade, como hortaliças, carnes e bebidas, são armazenados no mesmo espaço, sem distinção de categorias. Isso aumenta o risco de contaminação cruzada e acelera a deterioração dos alimentos.

h) Mistura inadequada de produtos frescos

Itens como alface, tomate e cenoura são armazenados juntos, sem considerar as condições específicas de conservação de cada um. Essa prática compromete a frescura, a qualidade e a durabilidade dos produtos.

i) Desperdício de produtos por falta de controlo de validade

A ausência de um registo sistemático das datas de entrada e validade faz com que muitos produtos expirem sem serem utilizados. Só se descobre o vencimento no momento da utilização, o que representa perda financeira directa.

j) Ausência de cálculo e controlo de custos e qualidade

O estabelecimento não realiza o cálculo do custo real dos produtos nem avalia a qualidade dos itens adquiridos e servidos. Isso impede a determinação precisa dos preços de venda, afectando a rentabilidade e o padrão de qualidade oferecido aos clientes.

4.4. Procedimentos concretos param a resolução do problema

Com base nos problemas identificados na gestão de stock do Pole Hotel, e tendo como objectivo central a proposição de um guião de procedimento de gestão de stock de alimentos e bebidas, propõem-se as seguintes acções concretas.

Essas acções visam estabelecer um sistema de controlo eficiente, transparente e sustentável, que assegure a correcta utilização dos recursos e reduza significativamente o desperdício de produtos.

Guião de Procedimentos de Gestão de Stock

Pontos-chave

Objectivos

Este guião orientará os colaboradores do polo hotel no controlo de seus stock facilitará na execução das suas actividades, permitindo que utilizem as ferramentas próprias no controlo de stock.

Tópicos

1. Compra

- Fazer levantamento de produto;
- Fazer a cotação dos produtos necessários;
- Requisitar os produtos no fornecedor.

2. Recepção dos produtos

- Verificar os produtos solicitados;
- As condições que foram transportados os produtos;
- Verificar a validade;
- Registar os produtos;
- Fazer a verificação das quantidades.

3. Armazenamento

- Fazer a separação de todos os produtos;
- Arrumar os produtos em famílias ou sob famílias
- Armazenar os produtos de acordo com a temperatura indicada;
- Registar todos os produtos que deram entrada no armazém;
- Ter controlo sobre os prazos de validade;

4. Distribuição

- No processo de distribuição obedecer o princípio FIFO.
- Fazer a destruição para os outros sectores mediante uma requisição;
- Entregar os produtos de acordo com o que foi solicitado;
- Ter controlo de stock mínimo e máximo .

Sector	Dias de requisição	Horários
Cozinha	Terça -feira	8:00h até 10:00h
Restaurante e Bar	Quarta-Feira	8:00h até 10:00h

Tabela 1: Tabela de Requisição de produtos

Fonte: Autora (2025)

Sector	Dias de Entrega	Horários
Cozinha	Quarta-Feira	7:00h
Restaurante e Bar	Quinta-Feira	7:00h

Tabela 2: Tabela de entrega

Fonte: Autora (2025)

Modelos de Fichas

Ficha de requisição de mercadoria

Sector requisitante _____ Data: ____ / ____ / ____

Produto	Unidade	Quantidade solicitada	Quantidade de entrega
Tomate	Kg	3	3
Cebola	Kg	2	1
Arroz	kg	10	8
Frango	kg	5	5

Recebido por: _____

Entregue por: _____

Ficha de Stock

Sector

Data: ____ / ____ / ____

Ficha de Stock Simples

Data	Descrição	Documento	Entradas	Saídas	Stock Actual	Preço Unitário(MZN)	Valor Total (MZN)
	Stock Inicial	-	100	-	100	50	5.000
	Compra	F001	50	-	150	52	7.800
	Saida (Cozinha)	R001	-	40	110	52	5.720
	Compra	F002	30	-	140	55	7.700
	Saida (Rest.)	R002	-	60	80	55	4.400

Ficha de Stock Completa (FIFO/FEFO)

Data	Descrição	Lote	Validade	Entradas	Saídas	Stock Actual	Método	Observações
	Stock Inicial	L01		20	-	20	FIFO	
	Compra	L02		30	-	50	FIFO	
	Saida (Cozinha)	L01		-	15	35	FEFO	Sai primeiro o que vence
	Compra	L01		-	5	30	FEFO	L01 esgotado
	Saida (Rest.)	L02		-	10	20	FIFO	

Resumo de Stock

Produto	Stock Inicial	Entradas	Saídas	Stock Final	Stock Mínimo	Situação
Arroz	Stock Inicial	L01		20	-	Ok
Frango	Compra	L02		30	-	Repor

4.5. Resultados esperados

A implementação do guião de procedimento de gestão de stock de alimentos e bebidas no Pole Hotel visa alcançar uma transformação significativa na forma como os produtos são controlados, requisitados e conservados.

Com base nas acções propostas, espera-se que o guião produza resultados práticos, mensuráveis e sustentáveis, tanto a nível organizacional como operacional.

A seguir, apresentam-se os principais resultados esperados:

a) Melhoria do Controlo e da Rastreabilidade dos Produtos

Com o uso de formulários padronizados, registos digitais e autorizações formais, será possível acompanhar todo o percurso dos produtos, desde a entrada até ao consumo final.

Cada movimentação ficará devidamente registada, permitindo identificar com precisão quem requisitou, em que data e para que finalidade.

Esse controlo reduzirá perdas, desvios e irregularidades no consumo de alimentos e bebidas.

b) Redução do Desperdício e das Perdas de Produtos

A organização do armazém segundo o método FIFO (First In, First Out) e a criação de um calendário de verificação de validade permitirão que os produtos sejam usados a tempo, evitando expiração e deterioração.

Espera-se uma redução considerável no desperdício de alimentos, traduzindo-se em melhor aproveitamento de recursos e menor impacto financeiro.

c) Melhoria na Conservação e Qualidade dos Produtos

A definição de normas específicas de armazenamento e temperatura, aliada à capacitação dos funcionários, garantirá que os produtos sejam conservados em condições ideais.

Com isso, os alimentos e bebidas manterão a qualidade, frescura e segurança alimentar, contribuindo para a satisfação do cliente e para a imagem positiva do estabelecimento.

d) Aumento da Eficiência Operacional

Com a padronização de procedimentos, a introdução de registos sistemáticos e o uso de ferramentas digitais, o processo de gestão de stock tornar-se-á mais rápido, simples e organizado.

Os responsáveis terão acesso imediato a informações sobre quantidades disponíveis, produtos em falta e datas de validade, o que facilitará o planeamento de compras e o serviço diário.

e) Transparência e Responsabilidade na Utilização de Recursos

A implementação de um sistema de autorização e assinatura em todas as requisições criará uma cadeia de responsabilidade e confiança entre os sectores.

Cada colaborador saberá claramente o seu papel e limite de actuação, o que reduzirá práticas indevidas e promoverá uma cultura de responsabilidade colectiva e ética profissional.

f) Melhoria na Comunicação entre os Departamentos

Com a criação de canais formais de comunicação e relatórios periódicos, haverá melhor fluxo de informação entre o economato, a cozinha, o bar e a administração.

Essa comunicação contínua permitirá uma resposta mais rápida às necessidades do serviço, reduzindo atrasos e evitando falhas no abastecimento.

g) Tomada de Decisão Baseada em Dados Reais

A utilização de fichas, planilhas e indicadores de desempenho (KPIs) proporcionará dados concretos sobre o consumo e o desempenho do armazém.

Essas informações apoiarão a direcção do hotel na tomada de decisões estratégicas, como planeamento de compras, definição de menus, negociação com fornecedores e controlo de custos.

h) Fortalecimento da Cultura Organizacional e da Capacitação da Equipa

A formação contínua dos funcionários e a aplicação prática do guião promoverão uma mudança de atitude e de comportamento dentro do estabelecimento.

Espera-se o desenvolvimento de uma cultura de disciplina, cooperação e profissionalismo, na qual cada colaborador compreende a importância do seu papel na gestão eficiente do stock.

i) Melhoria da Rentabilidade e Sustentabilidade Financeira

A redução de desperdícios, o melhor planeamento das compras e o controlo rigoroso das saídas reflectir-se-ão em menores custos operacionais e maior lucro líquido.

Além disso, a gestão racional dos recursos contribuirá para a sustentabilidade económica e ambiental do hotel, evitando excessos e promovendo o consumo responsável.

j) Criação de um Modelo Padronizado Reproduzível

Por fim, espera-se que o guião desenvolvido para o Pole Hotel se torne um modelo de referência que possa ser adaptado e aplicado em outros estabelecimentos hoteleiros e de restauração.

Isso representará uma contribuição prática e relevante para a melhoria dos processos de gestão de stock no sector hoteleiro moçambicano.

5. Cronograma de Actividades

Actividades	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Março	Abril
Elaboração do plano de capacitação							
Mobilização dos recursos necessários							
Auscultação de profissional para elaboração do guião de procedimentos							
Elaboração do guião de procedimentos							
Capacitação dos colaboradores							
Entrega do trabalho final							
Implementação do guião de procedimentos							
Análise dos resultados da implementação							

Fonte: elaborada pela autora (2025)

6. Orçamento

Nesta etapa fez-se o levantamento de todos os recursos necessários para materialização desta pesquisa está orçado em um valor total de 32.185.000,00MZN.

Nº	Descrição	Quantidade	Preço unitário (MZN)	Preço total (MZN)	Fornecedor
1	Computador	1	Já existe	-----	Liwâmya Investimentos
2	Bloco de notas	12	90.00	1080.00	BDC- Gráfica
3	Esferográficas	12	15.00	180.00	BDC- Gráfica
4	Sala para capacitação	1	Já existe	-----	Pole Hotel
5	Impressão do guião de procedimentos	10	500	5000.00	BDC- Gráfica
6	Transporte		-----	300,00	-----
7	Especialista para elaborar guião de procedimentos	1	25.000.00	25.000,00	-----
	Águas	15	25.00	375.00	Bilal
	Doces	50	5.00	250.00	Bilal
	Total		32.185.000,00		

Fonte: Elaborada pela Autora (2025)

7. Referências Bibliográficas

1. Abuya, M. B., & Shale, N. I. (2018). Role of inventory management practices on performance of the hospitality industry in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*.
2. Alicia, do Monte Lopes da Silva, (2015) Relatório de Estágio Profissional no Departamento A&B:(elaborado para obtenção do grau de Licenciatura do curso de Gestão Hoteleira e Turismo na Universidade de Mindelo).
3. Andrade, J. (2015). Manual de procedimentos organizacionais. Lisboa: Escolar Editora.
4. BALLOU, R.H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
5. Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
6. Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manoel.
7. Costa, M. (2020). Guiões de procedimento e a padronização de processos. Coimbra: Almedina.
8. Dias, J. (2019). Gestão eficiente de estoques e redução de perdas. Lisboa: Editora Empresarial.
9. Francisco, Moser (2002). Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas, 2ª edição.
10. Kauark, F. S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna: Via Litterarum.
11. Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas.
12. Martins, L. (2020). Controlo e planeamento de stocks em empresas de restauração e hotelaria. Porto: Editora Gestão.
13. Martins, P., & Alt, P. (2009). Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva.
14. MOSER, R. (2010). Gestão de stocks em hotelaria. Lisboa: Lidel
15. Oliveira, S. L. (2011). Tratado de metodologia científica: projectos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

16. Pereira, A. (2022). Implementação de instrumentos de controlo de stock: desafios organizacionais. *Revista de Administração Hoteleira*, 5(2), 45–60.
17. Predanov, G., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. Novo Hamburgo: Feevale.
18. QUINTAS, A. M. (2006). *Organização e Gestão hoteleira – Organização e Gestão dos Empreendimentos hoteleiros*. Volume II. Lisboa: Oteltur.
19. Silva, R. (2018). *Guiões técnicos e manuais de orientação*. Porto: Porto Editora.
20. Silva, R., & Fernandes, M. (2021). *Fundamentos de gestão de stock em serviços*. Coimbra: Editora Universitária.
21. Waller, M. A., & Esper, T. L. (2014). *The Definitive Guide to Inventory Management: Principles and Strategies for the Efficient Flow of Inventory across the Supply Chain*. Pearson.
22. Zanella, A. V. (2013). *Metodologia da pesquisa*. Florianópolis: UFSC.

Apêndices



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE Um GUIÃO DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE STOCK DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO POLE HOTEL

Guião de Entrevista

Caro Gestor e chefe do armazém, este questionário é para fins meramente académicos, no âmbito do trabalho do fim do curso de licenciatura em Gestão Hoteleira, ministrada na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. A mesma tem em vista a colecta de dados relacionados com a gestão de stock de alimentos e bebidas no Pole Hotel. A vossa colaboração é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

1. Como é feito a gestão do stock no Pole Hotel?

2. Quais tem sido as políticas que usam no momento da distribuição das mercadorias?

3. Como tem sido o processo de organização dos produtos, olhando para normas FIFO e LIFO?

4. Pole Hotel tem Stock mínimo e máximos definidos? E como é gerido esse stock já definido?

5. O armazém tem dias determinados para receber requisições?

6. Dentro dos dias determinados, o chefe do armazém tem um cronograma dos dias que cada sector deve fazer a sua requisição? E quando deve fazer o levantamento dos produtos solicitados?

7. Em que momento do dia pode se fazer o levantamento dos produtos? horas?

8. Como é feito o armazenamento dos produtos que necessitam estar num lugar fresco, com a devida temperatura que é recomendado?

9. Como acontece o processo de compras?

10. No momento de recepção da mercadoria qual é a estratégia usada para a verificação da mercadoria?

11. O que acontece no caso de o fornecedor trazer produtos em falta ou a mais daquilo que foi solicitado?

12. Qual tem sido o tratamento para os produtos que a sua validade já expirou, porem continuam no inventário

13. O que se deve melhorar na Gestão do Stock, de modo a garantir que tenham sempre produtos de qualidade e bem conservados?

Anexos



Anexo A



Anexo B



Anexo C: Armazém do Pole Hotel

fonte: Autora (2025)



Anexo D: Bar Pole Hotel