

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS EM UM HOTEL EXECUTIVO

JAUQUELINE DE FÁTIMA CARDOSO, Dr^a

Professora - Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC
Doutora em Engenharia de Produção – UFSC
E-mail: jaque@ifsc.edu.br

MARIANA DA SILVA

Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC
Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia
E-mail: marianadasilva@gmail.com

MARINA FEIJO SCHNEIDER

Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC
Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia
E-mail: bionina@gmail.com

THAINÁ CAROLINE GERONASSO

Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC
Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia
E-mail: thainacaroline94@gmail.com

VANESSA CASTELO BRANCO

Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC
Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia
E-mail: vanessacastellobranco@hotmail.com

RESUMO

O artigo tem objetivo de descrever os processos utilizados na administração de materiais no setor de alimentos e bebidas em um hotel executivo de rede nacional. Os procedimentos metodológicos compreendem um estudo de caso realizado em um hotel executivo de rede localizado em Florianópolis/SC. A coleta de dados se deu por meio de documentos do hotel e de entrevista realizada com o responsável pelo almoxarifado. Nos resultados encontrados foi verificado que o almoxarifado realiza a compra de materiais conforme a taxa de ocupação do hotel e o histórico de consumo. Quanto às atividades relacionadas ao estoque, observou-se rigoroso controle de entrada e saída de materiais, mediante conferência e registro em documentos padronizados. Por outro lado, verificou-se sobrecarga de atividades no reduzido quadro funcional do almoxarifado, tornando o setor predominantemente operacional. Uma situação que, aliada a outros fatores, possivelmente limita a contribuição estratégica da administração de materiais para o alcance de resultados da empresa.

Palavras-chave: Administração de materiais; Alimentos e bebidas; Hotelaria; Gastronomia.

SUPPLY MANAGEMENT IN THE FOODS AND BEVERAGES SECTOR IN AN EXECUTIVE HOTEL

ABSTRACT

The article aims to describe the processes used in the administration of materials in the foods and beverages sector in a national network executive hotel. The methodological procedures include a case study carried in at national network executive hotel located in Florianópolis/SC. The collection of data was done through hotel documents and an interview with the person responsible for the warehouse. In the results found it was verified that the warehouse purchases materials according to the occupancy rate of the hotel and the history of consumption. As for inventory-related activities, strict control of material entry and exit was observed, through

conference and registration in standardized documents. On the other hand, there was an overload of activities in the reduced functional staff of the warehouse, making the sector predominantly operational. A situation that, together with other factors, possibly limits the strategic contribution of supply management to achieving company results.

Key words: Supply Management; Foods and beverages; Hotel; Gastronomy.

1 INTRODUÇÃO

Florianópolis é capital do Estado de Santa Catarina, e localiza-se na região turística denominada Grande Florianópolis. De acordo com levantamento do Índice de Competitividade do Turismo Nacional de 2015, divulgado pelo Ministério do Turismo (2015), Florianópolis está na 9ª posição entre os destinos mais competitivos do país. O Índice de Competitividade do Turismo Nacional gera indicadores sobre o desenvolvimento do setor do turismo em 65 destinos, por meio de um diagnóstico que acompanha a evolução desses destinos com relação à competitividade.

Apesar das praias representarem o principal atrativo da cidade, Florianópolis conta com grande parcela de turistas na área de eventos e negócios. Segundo Santos (2014), é visível a evolução da cidade para receber eventos de grande porte e estruturas de hotéis, ou, centro de eventos. Em entrevista ao Diário Catarinense (2015), João Eduardo Amaral conta que o crescimento do setor de eventos faz com que alguns outros setores prevejam o fim da sazonalidade no turismo em Santa Catarina no longo prazo e, completa, afirmando que o que segurou a ocupação hoteleira, no ano de 2015, foi o ramo corporativo.

A hotelaria está fortemente ligada a atividades turísticas as quais contam com novos atores. Tal fato pode ser percebido pelo consumo colaborativo. Na sociedade em rede, o aumento das conexões entre as pessoas possibilitou o surgimento do que se denomina consumo colaborativo e compartilhamento. As características da *Network Sociality* e *Hospitality* imprimem o que se chama inovação social no consumo colaborativo relacional ao promoverem novos arranjos (MATOS; AZEVEDO BARBOSA; ANDRADE MATOS, 2016). Nesse contexto, diferentes formas de hospedagem vêm surgindo, tais como Airbnb, Trocacasa.com e Couchsurfing. Diante disso, a hotelaria está se adaptando a esse cenário, sendo uma de suas frentes a redução de custos com o intuito de oferecer tarifas mais competitivas. Uma das formas de reduzir custos está na gestão dos estoques e das compras.

Frente ao exposto, o objetivo deste artigo é descrever os processos utilizados na administração de materiais no setor de alimentos e bebidas em um hotel executivo de rede nacional. A escolha de um hotel executivo foi motivada pela importância do turismo de negócios e eventos para a movimentação turística de Florianópolis nas épocas sazonais menos movimentadas.

Para explorar esse tema, o estudo discorre sobre turismo de negócios e eventos, alimentação na hotelaria e administração de materiais. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos dados coletados no estudo de caso, e, por fim, a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Turismo de negócios e eventos

Nas décadas de 1980 e 1990, quando o turismo ainda engatinhava em Santa Catarina, o cenário de hotéis vazios e fechados, fora da temporada de verão, tornou-se menos comum no litoral do Estado. Para escapar da sazonalidade, a rede hoteleira tem investido, desde então, no turismo de negócios e eventos, que gera movimento independente da condição do tempo.

Destaca-se o polo tecnológico da região norte da cidade, o qual atrai empresas de grande porte para reuniões, treinamentos, cursos de imersão e qualificação, e assim definitivamente, o turismo em Florianópolis não está mais representado somente pelo turismo de sol e praia (DIÁRIO CATARINENSE, 2014).

De acordo com o Ministério do Turismo (2010, p. 15), turismo de negócios e eventos é o "conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social". Segundo o mesmo Ministério, este é o segundo maior fator de atração de visitantes estrangeiros, respondendo por 25,3% dos turistas internacionais que vêm ao país, sendo que o gasto médio diário dos turistas que viajam a negócios é 50% maior que o do turista de lazer (2015). Trata-se, assim, de uma atividade em crescimento, uma vez que o progresso profissional ocupa lugar de destaque nas realizações do indivíduo.

Hotéis executivos podem se localizar em áreas centrais, áreas mais afastadas do centro ou nas proximidades de aeroportos, os quais costumam ter entre suas instalações também áreas para reuniões, exposições e eventos de naturezas diversas, sem se caracterizarem como hotéis de convenções (FERRO, 2008).

Na visão de Dias (2005), eventos proporcionam diversos benefícios às comunidades receptoras e à hotelaria, como a contribuição positiva na atividade turística em baixa temporada. O efeito multiplicador dos eventos é contabilizado no crescimento na taxa de ocupação dos hotéis e na renovação dos produtos e materiais em estoque e na manutenção de imóveis e equipamentos. O mesmo autor, ainda complementa que uma das alternativas para aumentar o faturamento é investir na captação de eventos e festas, atingindo ocupação satisfatória e movimentando o departamento de alimentos e bebidas.

Na hotelaria, o serviço de alimentação acontece através do setor de alimentos e bebidas, conhecido pela sigla A&B. O A&B é tido como um dos setores mais complexos dentro da hotelaria, estrutural e funcionalmente, envolvendo os restaurantes, banquetes para eventos, cozinha, copa e bares (CASTELLI, 1999).

Originalmente, o restaurante de hotel estava preparado para oferecer ao viajante em uma cidade estranha um local de alimentação onde a comida fosse boa - ou ao menos, palatável e segura. Entretanto, em anos recentes, o setor de restaurante cresceu em diversidade de conceitos e menus. Esse crescimento significa dispersão de restaurantes em muitas localizações, o que torna esse serviço prontamente disponível (POWERS, 2004).

Nos restaurantes hoteleiros, uma das tendências verificadas na atualidade, apontada em algumas revistas comerciais (MICHEL, 2005), é a dos restaurantes para executivos. Em paralelo, os restaurantes de hotéis passam a usar cada vez mais o bufê (auto-serviço) como recurso para atendimento, tendo em vista as suas vantagens para os clientes (autonomia) e para o restaurante (ganho de tempo no serviço), principalmente no horário de almoço, em função da maior demanda (PROENÇA, 1997).

2.2 Administração de materiais

Sobre a importância da administração de materiais, Viana (2013, p. 108) afirma que "em qualquer empresa, os estoques representam componente extremamente significativo, seja sob aspectos econômicos financeiros ou operacionais." O autor salienta que "a área de materiais constitui componente indispensável no sentido do alcance dos fins, para proporcionar os resultados almejados pelas empresas" (VIANA, 2013, p. 36). Dias (2012) afirma que sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como o amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. Para a gerência financeira, a minimização dos estoques é uma das metas prioritárias, desta forma seu capital não permanece inativo na forma de materiais, ocasionando aumento nos lucros.

Sendo a administração de materiais uma área da administração, vale lembrar que administrar é fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados, sendo que “o administrador é um profissional cuja formação é ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas [...]” (CHIAVENATO, 2003, p. 13). Desta forma, o profissional responsável pelo setor de administração de materiais é descrito como:

o profissional a quem cabe o gerenciamento, o controle e a direção de empresas na área de sua habilitação, buscando os melhores resultados em termos de lucratividade e produtividade. Dessa maneira o administrador prevê, planeja, organiza, comanda e controla o funcionamento da máquina administrativa privada ou pública, visando aumentar a produtividade, rentabilidade e controle dos resultados (VIANA, 2013, p. 40).

O almoxarifado, imprescindível para uma administração de materiais eficaz, é definido como local onde os produtos são recebidos, conferidos, estocados, conservados, distribuídos e controlados, com objetivo de preservar a integridade dos materiais até o consumo final (VIANA, 2013). Mesmo que “o objetivo primordial da armazenagem é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível” (VIANA, 2013, p. 308). “É muito comum a falta de planejamento desse espaço, sua dimensão e funcionamento” (JACOBSEN, 2009, p. 195). No setor de A&B, muitos dos produtos são perecíveis, e devem ser armazenados conforme a técnica PEPS (primeiro que entra é o primeiro que sai) para que o primeiro a entrar seja também o primeiro a sair, respeitando-se sempre a data de validade dos produtos, ou seja, primeiro que vence é o primeiro que sai. Esta técnica evita perdas, que prejudicam o abastecimento da empresa (VIANA, 2013).

Uma função crucial no ciclo da administração de materiais é a compra, que sendo administrada de forma ineficiente, causará problemas que refletirão nos custos ou lucros do estabelecimento e em clientes descontentes (DAVIS, 2012). Para Viana (2013), a compra tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

Davis (2012) elenca as responsabilidades do setor de compras, estão entre elas: manter os registros de compras, recebimento e armazenamento correto dos produtos; garantir a continuidade do fornecimento de itens para os usuários ou departamentos; realizar pesquisa sobre produtos; manter-se atualizado em relação a todos os mercados com os quais se trabalha; avaliar novos produtos e reduzir níveis de estoque. Dias (2012) complementa que a responsabilidade do setor de compras também é assegurar que as matérias-primas, material de embalagem e peças exigidas pela produção estejam à disposição nas quantidades certas, nos períodos desejados, nas finalidades corretas e com o menor preço. Além das funções citadas, cabe ao setor de compras adquirir produtos com preço mais favorável possível, já que o custo desses insumos é componente fundamental no custo do produto (DIAS, 2012).

Maricato (2010) lembra que os valores que seriam investidos em mercadorias teriam aplicação mais rentável nos bancos, onde teriam maior liquidez. Para obter produtos com boa relação de custo x benefício, a seleção criteriosa dos fornecedores e técnicas de negociação são fundamentais. Todos os fornecedores, independente de seu porte, devem ser considerados a forma mais fácil de economizar, sendo que é mais fácil reduzir os custos no abastecimento do que realizar substituições de materiais ou eliminar componentes, acarretando alteração do produto final (DIAS, 2005).

Para registrar as informações referentes aos fornecedores, o setor de compras deve possuir dois tipos de cadastro: a) Por fornecedor: fichas com diversos fornecedores, descrevendo o material que fabricam ou representam; e b) Por material: fichas em que se identificam os fornecedores aprovados dos quais se pode adquirir (DIAS, 2012). Referente à quantidade de fornecedores registrados, Viana (2013) comenta que varia de acordo com o número e a diversidade dos materiais consumidos, sendo que não deve ser tão reduzido

causando poucas alternativas de fornecimento e baixa margem de negociação, nem tão elevado, ao ponto que dificulte o controle. “O objetivo principal é estabelecer os melhores fornecedores do mercado e que tenham condições de atender a todas especificações e exigências da empresa, sendo uma fonte confiável e contínua” (POZO, 2010, p. 147).

A solicitação de compras pode se originar nos setores funcionais da empresa, dependendo do tipo de material, e é registrado em forma de documento contendo informações como: o que comprar, sua quantidade, fornecedores aprovados, últimos prazos e especificações técnicas. Após solicitação de compras, é realizada a coleta e análise de preços, momento em que são levados em consideração todos os dados que resultem num melhor valor agregado para a empresa. Finalizando o processo de compra, é feito o acompanhamento do pedido, que tem por finalidade maior evitar atrasos ou problemas que gerem desperdícios ou prejudiquem a imagem da organização (POZO, 2010).

Após a compra ocorre o recebimento dos materiais, que segundo Viana (2013), visa garantir o rápido desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa, zelando para que as entradas reflitam a quantidade estabelecida, na época certa, ao preço contratado e na qualidade especificada nas encomendas. Este procedimento é feito confrontando-se a nota fiscal do fornecedor com os respectivos registros e controles de compra.

Além das providências fiscais, as reclamações e devoluções de material, qualquer que seja o motivo, deverão ser devidamente esclarecidas ao fornecedor por meio de documento chamado “Comunicação de Divergência” (VIANA, 2013).

De acordo com Dias (2012), o controle de estoques é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis. O setor de controle de estoque acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido. O inventário físico uma ferramenta de auditoria permanente de estoques em poder do almoxarifado, objetivando garantir plena confiabilidade e exatidão de registros contábeis e físicos, essencial para que o sistema funcione com a eficiência requerida (VIANA, 2013). Após o término do inventário, é elaborada uma análise de possíveis diferenças entre o controle documentado e a contagem física, e os itens que apresentam divergências de quantidade passarão por processo de análise e posteriormente ajuste e reconciliação de acordo com as políticas da empresa (POZO, 2010).

Conforme mencionado, os estoques são responsáveis por parte dos custos da empresa, nesse sentido, seu controle é de suma importância para o equilíbrio financeiro. Portanto, é indispensável dimensionar adequadamente os estoques conforme a demanda, as oscilações de mercado, as negociações com os fornecedores, buscando manter estoques e custos mínimos (POZO, 2010).

Dentro de uma conjuntura econômica adversa, é necessário que o gerente de materiais prepare-se de forma adequada, que fique capacitado a responder a novas exigências de mercado, a variações dos preços de venda de seus produtos e do preço das matérias-primas. Uma das formas confiáveis é a implantação correta da política de estoques (VIANA, 2013). Pozo (2010) afirma que não se concebe empresa sem gerenciamento mediante meios informatizados. Nessa direção, Viana (2010) complementa que os sistemas de informação permitem o sucesso da logística dentro de uma empresa, pois as informações de custo, procedimentos e desempenho são fundamentais para o correto planejamento e controle.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é qualitativa, de natureza descritiva e caracterizada como estudo de caso. O caso em questão apresenta os procedimentos que são praticados rotineiramente no almoxarifado do restaurante de um hotel executivo pertencente a uma rede, em Florianópolis/SC, tangentes à administração de materiais.

O método do estudo de caso, na visão de Yin (2010), é uma investigação empírica que permite aos pesquisadores explorarem fenômenos contemporâneos em profundidade e em seus contextos de vida real, como, entre outros exemplos, os processos organizacionais. Uma das fontes de informações mais importantes desse método é a entrevista, pois é através dela que o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações (LÜDKE; ANDRÉ, 2011).

O objeto de análise foi o almoxarifado do hotel. A pesquisa ocorreu em 2016. A coleta de dados foi realizada durante a visita ao almoxarifado do hotel, através de uma entrevista semi estruturada (ver Apêndice 1), com perguntas pré estabelecidas intercaladas com perguntas elaboradas circunstancialmente. A entrevista ocorreu obedecendo a ordem das perguntas do roteiro, para melhor compreensão dos dados. As perguntas foram organizadas por tema, e tomou-se cuidado para que houvesse conexão nas trocas de assunto. O entrevistado foi o almoxarife, que responde pelo setor. Além da entrevista, foi realizada análise de documentos utilizados pelo hotel na área da administração de materiais. Os dados coletados foram comparados com o referencial teórico e analisados quanto a sua aplicabilidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da empresa estudada

Com mais de 30 anos de história, esta rede de hotéis atua no mercado da hotelaria. O primeiro hotel foi inaugurado em 1981, em Curitiba, sua presença no país foi ampliada e, atualmente, está presente em cinco estados brasileiros, somando, 24 empreendimentos em funcionamento.

O referido hotel foi inaugurado em Florianópolis no ano de 2009. É um hotel de bandeira, situação que se caracteriza semelhante à franquia, e utiliza os mesmos padrões dos hotéis da rede. Está situado no bairro Trindade, próximo à Universidade Federal de Santa Catarina e conta, predominantemente, com hóspedes que realizam o turismo de negócios, além de eventos realizados no próprio hotel. A taxa de ocupação média mensal gira em torno de 50%.

Além dos 133 leitos disponíveis para hospedagem, conta com estrutura para eventos, dispendo de equipamentos áudio visuais, três amplas salas climatizadas e um espaço gourmet. Para cada evento contratado, propostas diferentes de alimentação são elaboradas, alterando o funcionamento da cozinha e uso das matérias-primas, o que reflete no planejamento do estoque. O restaurante do hotel serve desde *coffee-breaks*, cafés, coquetéis, até refeições principais elaboradas pelo chef do restaurante em conjunto com o contratante do evento.

4.2 Características do almoxarifado e da rotina

O setor do almoxarifado divide-se em escritório e área de armazenagem, sendo o primeiro alocado numa sala na área administrativa do hotel, e o segundo, no mesmo andar da garagem, o que facilita a entrega das matérias-primas. Os alimentos são encaminhados à cozinha por um elevador exclusivo para este fim. Segundo Viana (2013), não se pode admitir que um sistema funcione sem local próprio para a guarda de materiais, logo, o almoxarifado é o local apropriado para armazenagem e proteção dos materiais da empresa. Dias (2009)

complementa dizendo que é o local onde ficam armazenados os materiais para atender à produção, objetivando sua preservação e integridade até o consumo final. Acerca da eficiência do almoxarifado, Viana (2013) afirma que é dependente da redução das distâncias internas percorridas pela carga e da melhor utilização de sua capacidade volumétrica. Jacobsen (2009) conclui que com cuidados no arranjo físico, com a localização e com o manuseio mais racional das mercadorias, tem-se menor esforço e máximo de economia.

O sistema utilizado pela rede é o CMNET, da Bematech, comum no setor hoteleiro. No dia a dia, o funcionário alimenta planilhas eletrônicas (Excel) elaboradas por ele, pois, o mesmo relata que o sistema possui muitas falhas. A inserção de dados no sistema se dá uma vez ao dia. "Atualmente, a logística está se disseminando no meio empresarial, como plataforma de eficiência e produtividade, motivo pelo qual não há como conceber empresa que não esteja informatizada" (VIANA, 2013, p.49). Porém, o uso simultâneo de dois meios informatizados para controle do estoque não representa a situação ideal, segundo a literatura. Um sistema eficiente deve agilizar os processos, e não duplicá-los, gerando retrabalho.

O setor conta com somente um funcionário, o almoxarife, há três anos no cargo. Ele é responsável pela separação da matéria-prima, contagem de estoque, alimentação do sistema, recebimento e distribuição. Face às atividades desenvolvidas, observou-se que o mesmo demonstrou acúmulo de funções. Segundo o entrevistado, seria ideal pelo menos mais um auxiliar e um menor aprendiz/estagiário. Viana (2013) destaca que as atividades de armazenagem exigem funcionários habilitados. O exame, a identificação, o registro e o armazenamento são processos para os quais é necessário o envolvimento de funcionários capacitados.

Diariamente, o almoxarife recebe o pedido de alimentos e bebidas da governança, da recepção e da cozinha. O pedido é realizado, por requisição específica (Figura 1) no período da manhã, e, constando em estoque, encaminhado aos setores no mesmo turno/dia. A contagem de estoque é semanal, e a planilha alimentada diariamente para controle interno. "Para atender a rotina de trabalho uma requisição de material deve ser utilizada para a retirada de materiais do almoxarifado" (VIANA, 2013, p. 280). Dias (2009) afirma que a requisição de material deve ser autorizada e preparada pelo setor de produção e, complementa que o controle de estoque acompanha e controla o nível de estoque e é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis. "Um sistema eficiente deve fornecer, a qualquer momento, as quantidades à disposição e onde estão localizadas" (VIANA, 2013, p. 275).

REQUISIÇÃO DE MATERIAL	
Data : ___ / ___ / ___	
Centro de Custo :	
Setor :	
Responsável :	
Descrição Material	Qtde

Figura 1 - Requisição de material
Fonte: Hotel pesquisado

4.3 Compras, fornecedores, cotação de preços

Os pedidos de compras são organizados a partir da taxa de ocupação e do controle do estoque, ambos verificados diariamente no sistema e na planilha, respectivamente. As compras habituais são realizadas pelo almoxarife, por meio de ordem de compra. Quando se trata de compras não habituais, de altos valores e/ou grandes quantidades, é necessário pedir autorização à gerência. Viana (2013) observa que a função compra é essencial porque, tem por finalidade, suprir as necessidades de materiais da empresa, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo, com quantidades corretas, verificar se recebeu o que foi comprado e providenciar armazenamento. Independente do porte da empresa, o responsável pelas compras deve possuir autoridade para tal, registrar preços/estoque/consumo e fornecedores. Dias (2009) afirma que o pedido de compra é contrato formal entre empresa e fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação.

No cadastro de fornecedores (Figura 2) constam informações detalhadas como: nome da empresa, nome do vendedor, dados para contato, produtos que vendem e observações, tais como, pedido mínimo e dias de entrega. A lista é dividida em fornecedores habituais e não habituais. A avaliação dos fornecedores é realizada de maneira informal, no decorrer das negociações. Viana (2013) verifica que as relações comerciais iniciam mediante respectivo cadastro, que objetiva averiguar a capacidade dos fornecedores interessados, classificá-los de acordo com a política de compras e avaliar seu desempenho. O mesmo autor lembra que o cadastro deve disponibilizar informações atualizadas e confiáveis que possibilitem, a qualquer tempo, a adequada seleção de fornecedores para cada concorrência promovida. Sendo a avaliação dos fornecedores uma importante ferramenta para controle de qualidade das compras, esse processo poderia ser formalizado, e as informações serem disponibilizadas a todos que atuam no processo.

FORNECEDORES HABITUAIS					
FORNECEDOR	CONTATO	VENDEDOR	EMPRESA	PRODUTOS	OBSERVAÇÕES / PEDIDO MÍNIMO
AÇOUGUE CENTRAL	WILSON	-	48 3357 2300	CARNES	
ÁGUA MINERAL SANTA RITA	OLIVEIRA	99498841		ÁGUA MINERAL	
ANGELO NI SUPERMERCADO		4052 4060		ALIMENTOS E BEBIDAS	Código do cliente 556120
ATLÂNTICO PESCADOS	ATENDENTE	-	48 3244 0031	PEIXES GERAL	
BAIA NORTE	ALINE	48 8826 5717	48 3258 8412	INSUMOS SECOS	
CASA DA PANIFICAÇÃO	RICARDO	48 8821 1340	48 3244 0031	MIX DE BOLOS	
CIA DO QUEIJO	RICARDO	48 3244 0718	48 3247 0700	FRIOS / BATATA PALITO	Pedido mínimo R\$ 100,00
COPAL	ENAGIO	48 8407 3347	48 3244 1344	PÃO DE QUEIJO / PEITO FRANGO / CARNES	Pedido mínimo R\$ 100,00
FORNECEDOR	CONTATO	VENDEDOR	EMPRESA	PRODUTOS	OBSERVAÇÕES / PEDIDO MÍNIMO
AMBEV	RICARDO	8827 3784	0180 230 2280	PEDIDO QUINTA / ENTREGA SEXTA	
SAN MICHELE/ BIERBUM	CLEBER	8821 4232	5238 4230	VINHOS E CERVEJAS	
B. BRASIL	MOTRIGUE		48 3244 0078	MATERIAL DE HIGIENE, LIMPEZA, DESCARTAVEIS	

Figura 2 - Cadastro de fornecedores

Fonte: Hotel pesquisado

A cotação de preços é realizada toda segunda feira, com pelo menos cinco fornecedores (Figura 3). Desses cinco, o último a ser cotado é o fornecedor que geralmente possui os melhores preços e maior possibilidade de negociação, o que agiliza o processo de compra. Os valores cotados são encaminhados à gerência para apreciação, visto que a compra das matérias-primas habituais não é dependente de aprovação, como dito anteriormente. Viana (2013) salienta que a decisão de compra requer análise de vários fatores: preço, condição de pagamento e prazo de entrega. Nesse contexto, torna-se necessário um documento comprobatório dessas informações, chamado de cotação de preços.

PRODUTO	Unid.	Estoque	Mín	Máx	Pedido	Cia. panific	ía Norte					
Mistura para bolo neutro	Kg	0	5	10	0							
Mistura para bolo de chocolate	Kg	0	5	10	0							
PRODUTO	Unid.	Estoque	Mín	Máx	Pedido	ia. do queij	Copal	Nutrifrios	Supremo	SOS	Makro	
Nata fresca	Bd	0	0	0	0							
Presunto cru (100g)	Pct	0	1	4	0							
Bacon manta	Kg	0	0	0	0							
Queijo gorgonzola	Pç	0	0	0	0							
Queijo mussarela de búfala (pacote 300g drenado)	Pct	0	1	2	0							
Queijo parmesão	Kg	0	0	0	0							
Queijo provolone	Kg	0	0	0	0							
Requeijão (bisnaga - sem amido)	Bag	0	1	2	0							
Hamburger (somente de carne bovina, sem mistura)	Un	0	0	36	0							
Ervilha congelada (2,5kg)	Pct	0	0	1	1							
Manteiga bloco (5Kg)	Un	0	1	4	0							
Peito de chester defumado (2,5kg)	Pct	0	1	4	0							

Figura 3 - Planilha de cotação de preços

Fonte: Hotel pesquisado

Os prazos de entrega variam de acordo com o fornecedor, resta ao hotel adaptar os pedidos aos prazos. Dias (2012) diz que prever as necessidades de uma empresa consiste em calcular o que lhe virá a ser necessário durante determinado período, quer seja para assegurar o funcionamento da linha de produção, ou de toda empresa.

4.4 Recebimento

Quando chegam as matérias-primas, procede-se a conferência da ordem de compra com a nota fiscal. Os dados verificados são: se o produto está correto, se está dentro do prazo de validade, se o valor confere com o acordado na cotação, se a quantidade está correta e informações da nota. Estando em conformidade, os produtos são estocados ou encaminhados à cozinha. Caso haja algum produto em não conformidade, alguns fornecedores trabalham com a reposição do produto em 24h. Se não houver possibilidade de troca/reposição, a nota é cancelada e o processo é refeito.

Sob a ótica de Viana (2013), a atividade do setor de recebimento é controlar materiais, devolver materiais em não conformidade, analisar documentação recebida, confrontar volumes declarados em nota fiscal com os volumes recebidos, realizar conferência visual nas embalagens, conferir quantitativa e qualitativamente materiais recebidos, decidir pela recusa quando for o caso, providenciar regularização da recusa e liberar o material desembaraçado para estoque no almoxarifado.

As matérias-primas recebidas ficam estocadas em seus respectivos locais, e são organizadas de acordo com o prazo de validade, respeitando a ordem de quem vence primeiro, sai primeiro. O almoxarife destaca os produtos que estão próximos do vencimento, a partir da contagem manual. Ao receber a requisição de algum setor, o almoxarife retira do estoque, entrega ao requerente, registra a saída, dá baixa no sistema e atualiza a planilha de estoque, finalizando o processo.

4.5 Estoque: estrutura, cadastramento, distribuição

O estoque fica em uma sala pequena, fora da área administrativa do hotel. À direita da entrada, ficam seis estantes em ferro, etiquetadas com letras "A, B, C...", que correspondem ao mapa do sistema desenvolvido para que haja dinamismo nos processos de armazenagem e distribuição. Nessas prateleiras ficam os alimentos não perecíveis. À esquerda estão 2 freezers horizontais que estocam carnes, sucos e outros produtos congelados. Em frente à porta, entre os freezers e as estantes, há uma geladeira de quatro portas onde são armazenados frios e iogurtes, e ao lado da geladeira fica o material de expediente e descartáveis. Atrás dessa geladeira, fica o material de limpeza.

“Os espaços para estoques devem ser adequados e arejados, mas os produtos devem ser estocados nas menores quantidades possíveis, especialmente em época de inflação reduzida. [...] Grandes estoques exigem espaço físico, controle, limpeza, são sujeitos a roedores e insetos, aumentam o risco de desperdício e, é claro, podem ser roubados. Também deve-se ter cuidado com a estocagem de produtos que exalam ou absorvem odores: água sanitária, cebola, sabão, queijos” (MARICATO, 2010, pg. 101 e 102).

O cadastro das matérias-primas é realizado pela sede, em Curitiba/PR, pois por ser de rede, não há autonomia para registrar a entrada de produtos no sistema. Esse fato representa um problema porque existe demora no retorno, pode causar transtornos ao registrar alguma informação errada e dificulta a aquisição de novas matérias-primas, não constantes no cadastro. Viana (2013) observa que o cadastro de materiais necessários à manutenção e desenvolvimento da empresa, implica em reconhecimento perfeito de sua classificação, estabelecimento de codificação e determinação da especificação. O cadastramento no sistema visa acelerar as atividades, proporcionando atualização de informações em tempo real. Deve também possibilitar a atualização de informações de parâmetros de estoque, histórico de consumo, compras, entre outras, às unidades da empresa envolvidas em procedimentos da administração de materiais.

A saída de produtos do estoque é registrada em planilhas eletrônicas, e posteriormente no sistema. A retirada é programada para todas as manhãs. Ao final do mês, gera-se um relatório de tudo que foi utilizado/comprado e encaminha-se à gerência para conferência. “A distribuição é a atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos. Os materiais devem ser distribuídos aos interessados mediante programação de pleno conhecimento entre as partes envolvidas” (VIANA, 2013, p.363).

Nos finais de semana há um gerente de plantão, que possui a chave do estoque e faz as retiradas necessárias no período. Toda retirada é registrada em formulário de papel, pois o plantonista não possui acesso aos meios digitais. Maricato (2010) conclui que ao estoque devem ter acesso apenas funcionários de estrita confiança. Toda retirada de produto deve ser feita por

requisição com data, assinatura e setor ao qual se destina os produtos. O responsável deve dar baixa do estoque, aferir os saldos e comunicar ao comprador a necessidade de reposição.

4.6 Política de estoque, inventário e ressurgimento

As quantidades em estoque são baseadas na ocupação e no histórico de consumo. Se a ocupação está baixa, o estoque se mantém baixo. Se há aumento na ocupação, há aumento na previsão de compras. É verificada diariamente a taxa de ocupação, essa estratégia evita gastos desnecessários. O ressurgimento também é baseado na ocupação e nas previsões de entrada de hóspedes. "Estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, motivo pelo qual o gerenciamento deve projetar níveis adequados, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo" (VIANA, 2013, p. 144).

O inventário é realizado mensalmente e os dados são enviados para a gerência, que os confere, porém, o almoxarife não relata a existência de *feedback*. Para Viana (2013), o inventário físico é uma contagem periódica para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de comprovar exatidão. Com sua realização, fica viável efetuar conciliações necessárias e identificar as possíveis falhas de rotina ou de sistema. No caso estudado, o fato de não haver retorno da gerência, acerca das informações inventariadas, restringe a possibilidade de melhoria ou correção de falhas na sistemática adotada.

A avaliação dos dados, como cálculos de estoques mínimo e máximo, custo médio de produto, são efetuados pelo sistema, porém, o almoxarife não relata que os dados sejam utilizados. Viana (2013) afirma que para obter resultados, consoantes as metas traçadas pela empresa, o sistema informatizado deve prever ferramentas que indiquem onde e como atuar para a melhoria do desempenho, gerando relatórios com informações que possibilitem o acompanhamento, a correção de desvios e a tomada de decisões. Porém, é necessário que alguém faça a leitura desses dados e tenha interesse em melhorar seus processos e corrigir seus desvios

É indicado que o procedimento da contagem física seja feito duas vezes e por duas equipes diferentes. Quando a contagem das equipes coincide, o inventário daquele item estará encerrado, porém, quando houver divergência, uma terceira equipe fará a contagem (POZO, 2010). Como observado no hotel pesquisado, havendo somente um funcionário, não se aplica o método de recontagem física por duas equipes, podendo incorrer em erros.

5 CONCLUSÕES

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, descrever os processos utilizados na administração de materiais no setor de alimentos e bebidas em um hotel executivo de rede nacional, é possível afirmar que o propósito foi atingido em sua totalidade. Foi apresentado um estudo de caso, contrapondo com um referencial teórico no contexto da administração de materiais. Isso possibilitou retratar a atuação da área de administração de materiais no setor de A&B do hotel executivo pesquisado, abrindo campo para aprofundamento futuro em pontos específicos.

Observou-se a sobrecarga de funções em um único funcionário, com atividades que vão desde a compra de matéria-prima até a realização do inventário físico. Tal sobrecarga pode ocasionar equívocos e falhas nos registros, uma vez que as atividades de conferência devem ser feitas por mais de uma pessoa.

Outro ponto relevante, foi a falta de retorno quanto aos registros de estoque feitos no sistema, isso impede que o ciclo administrativo se complete, pois sem *feedback* não é possível

realizar melhorias contínuas. Tal situação reduz a atuação do setor de administração de materiais, impactando no planejamento global do setor de A&B. Dessa forma, o referido setor realiza essencialmente atividades operacionais.

O uso de sistemas informatizados deve facilitar os processos gerenciais e gerar dados para análise estratégica, no estudo de caso, não se observa tais benefícios e sua utilização, por vezes gera retrabalho, visto que os recursos do sistema não suprem as necessidades do setor de administração de materiais.

A flexibilidade da aquisição de materiais conforme a ocupação do hotel, a fim de reduzir desperdícios e gastos, além de usar racionalmente o espaço físico de estocagem, mostra-se benéfica para a administração de materiais. O controle de acesso ao estoque e os procedimentos de pedido por parte dos setores do hotel dificulta o desvio de recursos, mantendo a integridade dos estoques.

Para aprofundamento do presente estudo de caso, destacam-se as áreas de qualificação de fornecedores, na qual propostas de procedimentos e documentos para registro podem ser desenvolvidos; verificar se os procedimentos adotados suprem a demanda dos setores solicitantes, através de uma pesquisa com foco na relação almoxarifado x cozinha do hotel.

Devido à importância da administração de materiais no equilíbrio financeiro e gerencial das instituições, sugere-se novas pesquisas na esfera da administração de materiais no setor de A&B na hotelaria, as quais podem aprofundar aspectos como: dimensionamento de estoque conforme ocupação e análise de dados dos registros de inventários.

Por fim, o trabalho apresenta limitações, por ser estudo de caso único. Nesse sentido, outros estudos podem ser feitos em diferentes hotéis a fim de aprofundar o conhecimento neste campo de estudo, ainda pouco explorado na gestão hoteleira.

REFERÊNCIAS

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 6. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIÁRIO CATARINENSE. **Crescimento do número de eventos faz setor afastar efeito da sazonalidade no turismo de SC**, Florianópolis, 19, nov. 2015. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2015/11/crescimento-do-numero-de-eventos-faz-setor-afastar-efeito-da-sazonalidade-no-turismo-de-sc/> Acesso em: 03 jul. 2016.

DIÁRIO CATARINENSE. **Turismo de negócios ganha força em SC**, Florianópolis, 21, maio, 2014. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2014/05/turismo-de-negocios-ganha-forca-em-sc/>. Acesso em: 03 jul. 2016.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira de Almeida. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FERRO, Helton. **Projeto hotel executivo**. [trabalho de conclusão de curso] Goiânia: Pontifícia Universidade Católica Goiás, Curso de Arquitetura e Urbanismo; 2008. Disponível em:

http://www2.ucg.br/arq2/TFG-2%20,%202007-1/Encaminhamento_TG2.pdf Acesso em: 4 jul. 2016.

JACOBSEN, Mércio. **Logística empresarial**. 3.ed. Itajai: UNIVALI, 2009.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: Abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2011.

MARICATO, Percival. **Marketing para bares e restaurantes**. São Paulo: Editora Senac, 2010.

MATOS, Beatriz Gondim; AZEVEDO BARBOSA, Maria de Lourdes de; ANDRADE MATOS, Mariana Bueno de. Consumo colaborativo e relacional no contexto do turismo: a proposição de um modelo entre a sociabilidade e a hospitalidade em rede. **Revista Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 218-241, 2016.

MICHEL, Raouf Roland. Oportunidades: almoços executivos. **Cozinha profissional**, São Paulo, a. XVII, n. 88, p. 43, abr./maio 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Índice de competitividade do turismo nacional**: relatório Brasil 2015. Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa. – Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2015. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/4885-indice-de-competitividade-do-turismo-nacional.html>> Acesso em: 30 jun. 2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Brasil, avanços no turismo de negócios e eventos**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1420-brasil-avancos-no-turismo-de-negocios-e-eventos.html>> Acesso em: 30 jun. 2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Livreto turismo de negócios e eventos**. 2ª ed. Brasília: 2010. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Negocios_e_Eventos_Orientacoes_Basicas.pdf> Acesso em: 30 jun. 2016.

MONDO, Tiago Savi; COSTA, Jane Iara P. **Hotelaria em Santa Catarina**: A contribuição dos eventos. In: Rosa dos Ventos, Caxias do Sul, jan/jun 2010 vol. 1 n 1. pg. 31. Disponível em: <novosite.fepese.org.br/portaldeeconomia-sc/arquivos/links/turismo_hotelaria/2010%20hotelaria%20SC.pdf> Acesso em: 4 jul. 2016.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Estudo de caso**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/> Acessado em: 5 jul. 2016.

POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade**: turismo, hotelaria, restaurante. São Paulo: Atlas, 2004.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010

PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa. **Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de Alimentação Coletiva.** 1996. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

Relatório de Gestão 2015. Prefeitura de Florianópolis: Secretaria de Turismo. Disponível em: https://issuu.com/seturflorianopolis/docs/relat_rio_gest_o_2015. Acesso em: 08 jul 2015.

SANTOS, Alberto Daux. **O turismo de negócios como fator mitigador do problema da sazonalidade na praia de Canasvieiras: considerações no âmbito da hotelaria** [Trabalho de Conclusão de Curso] Florianópolis: Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina; 2014.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

XAVIER, Adriana Cristina. **Turismo de negócios.** [Texto extraído no curso Turismo e Meio Ambiente]. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria/artigos/5491/turismo-de-negocios#ixzz4ELB264GU> Acesso em: 5 jul. 2016.

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE VISITA AO ALMOXARIFADO DO RESTAURANTE DO HOTEL SLAVIERO EXECUTIVE FLORIANÓPOLIS

1) Almoarifado e rotinas:

Área física

Sistema

Quadro de funcionários do estoque

Rotina de pedidos - formulário

2) Compras, fornecedores, cotação:

Pedido de compras, autonomia

Cadastro e avaliação de fornecedor - formulário

Processo de cotação de preços - formulário

Prazos entrega

3) Recebimento:

Conferência das notas fiscais - quais dados conferidos

Procedimento de devolução de matéria prima/insumo não conforme

Logística de armazenamento/distribuição

4) Estoque - estrutura, cadastramento, distribuição:

Organização estoque - perecíveis/ semi perecíveis/ não perecíveis

Cadastro dos produtos

Saída registrada, demanda livre/programada - formulário

5) Política de estoque, inventário, ressuprimento:

Qual é a política

Inventário - período de contagem, compara dados, usa formulário

Ressuprimento - qual é o parâmetro?

6) Avaliação de dados:

Cálculos de estoque mínimo/máximo/ponto de pedido

Custo médio de ingrediente