

Liliana Filipa Lopes Mendes

Análise da Gestão de Stocks: Caso De Estudo do Grupo Visabeira

Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos
requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Setembro, 2013





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Liliana Filipa Lopes Mendes

Análise da Gestão de *Stocks*: Caso de Estudo do Grupo Visabeira

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Empresa: Visabeira Pro Gestão

Orientador da Empresa: Dina Andrade

Orientador da FEUC: Professora Doutora Liliana Pimentel

Coimbra, 2013

Agradecimentos

Para que conseguisse chegar ao fim desta etapa da minha vida foi necessário muito esforço e dedicação e, sem o apoio de algumas pessoas que dela fizeram parte, não teria sido possível concretizá-la. Desta forma não poderia deixar de agradecer a todas elas.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, professora Líliliana Pimentel, pela constante disponibilidade que teve em se reunir para esclarecimento de dúvidas ao longo de todo o meu estágio.

Em segundo lugar, deixo a minha enorme gratidão à minha orientadora Dina Andrade pelo acolhimento caloroso, pela paciência que teve para todas as minhas questões e pelo acompanhamento que me prestou desde o primeiro dia de estágio. Agradeço também ao meu colega de estágio, Hugo Carvalho, e a toda a restante equipa do Departamento Operacional pela simpatia e companheirismo.

Como não poderia deixar de ser, quero deixar um obrigado especial às duas pessoas que me proporcionaram todo o percurso académico que tive até hoje, estando presentes em todos os momentos, nunca me deixando desistir e dando todo o amor que têm, os meus pais. Agradeço também à minha irmã que me deu apoio incondicional em todas as minhas escolhas e que está sempre para o bom e para o mau.

Também à minha família pelo constante interesse e incentivo no meu percurso, em especial à minha prima Ana Rita Francisco que sempre me apoiou.

Por fim agradeço aos melhores amigos do mundo que me proporcionaram uma maravilhosa vida académica, e que estão lá para dizer: “Líliliana, em frente é que é o caminho”. Não querendo deixar ninguém de parte, mas um obrigado especial às minhas companheiras de casa, Sara Sousa e Marta Ramos, às minhas amigas Inês Baptista e Joana Reis e às minhas “pequeninas” Ana Mendes e Margarida Fernandes.

A todos, o meu muito obrigada!

Apenas aqueles que arriscam ir demasiado longe conseguem descobrir o quão longe se pode ir.

Thomas Stearns Eliot

Resumo

Este relatório foi elaborado no âmbito de um estágio curricular para conclusão do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio foi realizado na Visabeira Pro Gestão, no Departamento Operacional, entre as datas de 18 de Fevereiro e 27 de Junho do presente ano.

Dentro da área da Logística foi abordado o tema Análise de *Stocks*. Assim, o presente trabalho está dividido em cinco partes. Na primeira parte é apresentado um enquadramento teórico, onde é abordado o conceito de *stock*, a importância de manter o mesmo numa empresa, bem como as suas características. De seguida é feita uma alusão à classificação ABC, um método de gestão de *stocks*, e por fim é especificado o que é o controlo interno dos *stocks* numa empresa. Em segundo lugar é feita a apresentação do Grupo da qual faz parte a empresa onde decorreu o estágio bem como da respetiva empresa. Numa terceira parte são demonstradas todas as atividades desenvolvidas onde foram aplicados alguns dos procedimentos do controlo interno dos *stocks* numa empresa. Depois é feita uma análise crítica onde são feitas algumas sugestões de melhorias. Na última parte são apresentadas todas as conclusões a retirar do trabalho.

Summary

The following essay was prepared as part of an apprenticeship for completion of the Masters in Management, Faculty of Economics, University of Coimbra. The training took place in Visabeira Pro Gestão in the Operative Department between the dates of February 18 and June 27 of this year.

Within the Logistics department, the topic *Stock Analysis* was approached. Hence, this essay is divided into five parts. The first part presents a theoretical framework, which addresses the concept of *stock*, the importance of its maintenance in a company as well as its features. Then the ABC classification is mentioned, a method of inventory management, and finally the internal *stock* control of a company is specified. Secondly the Group, to whom the company which held the apprenticeship belongs, is presented as well as the company. In the third part all activities which were completed are mentioned, in which some of the internal *stock* control procedures of the company were applied. After a critical analysis some suggestions for improvements were made. The last part indicates all the conclusions drawn from the essay.

Lista de Siglas

ERP - *Enterprise Resource Planning*

PCM – Preço Custo Médio

PEP – Plano de Estrutura do Projeto

Lista de Figuras

Figura 1: Curva típica ABC.....	8
Figura 2: Departamentos da Visabeira Pro Gestão.....	20
Figura 3: Movimento Contabilístico gerado aquando da receção da matéria prima.	24
Figura 4: Movimento Contabilístico gerado depois do lançamento da fatura.....	25
Figura 5: Exemplo de um Pedido de Compra.....	25
Figura 7: Verbete de anulação do acréscimo das mercadorias em trânsito.	29
Figura 6: Verbete de acréscimo das mercadorias em trânsito.	29
Figura 8: Movimento contabilístico gerado pela diminuição do <i>stock</i> por inventário.	30
Figura 9: Movimento contabilístico gerado pelo aumento do <i>stock</i> por inventário.	31
Figura 10: Variação do <i>stock</i> em cada depósito.	32
Figura 11: Mapa do peso do tipo de material no total do <i>stock</i> da empresa X.....	32
Figura 12: Mapa do peso do grupo de mercadorias no total do <i>stock</i> da Empresa X.....	33
Figura 13: Mapa da Rotatividade da Empresa X.....	33
Figura 14: Mapa de artigos sem rotação à mais de um ano da Empresa X.	34
Figura 15: Mapa de variação do <i>stock</i> nas brigadas.	34
Figura 17: Mapa de Consumos.....	35
Figura 16: Mapa do <i>stock</i> em posse das brigadas.....	35
Figura 18: Verbete usado para constituir perdas por imparidade.....	37

Lista Gráficos

Gráfico 1: Evolução do número de colaboradores no Grupo Visabeira.....	19
--	----

Lista Tabelas

Tabela 1: Informação Base da empresa.....	9
Tabela 2: Classificação ABC.....	10
Tabela 3: Distribuição das empresas da Visabeira Global pelos diferentes negócios.....	14
Tabela 4: Distribuição das empresas da Visabeira Indústria pelos diferentes negócios.	14
Tabela 5: Distribuição das Empresas da Visabeira Turismo pelos diferentes negócios.	15
Tabela 6: Distribuição das empresas Visabeira Imobiliária pelos diferentes negócios.....	15
Tabela 7: Distribuição das empresas Visabeira Participações pelas diferentes áreas.	16
Tabela 8: Tabela que representa a evolução dos colaboradores no Grupo Visabeira.	18
Tabela 9: Empresas onde foi feita a análise mensal.	27

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	vii
Summary.....	vii
Lista de Siglas.....	ix
Lista de Figuras	xi
Lista Gráficos	xi
Lista Tabelas.....	xi
Introdução.....	1
1. Revisão Teórica.....	3
1.1 Conceito de <i>stock</i>	3
1.2 Importância de manter <i>stock</i>	3
1.3 Características dos <i>stocks</i>	4
1.4 Classificação ABC.....	6
1.4.1 Aplicação Prática da Classificação ABC.....	9
1.5 Controlo Interno de <i>stocks</i>	11
2. Apresentação da Empresa	13
2.1 O Grupo Visabeira	13
2.2 As <i>Sub-holdings</i>	13
2.2.1 Visabeira Global	13
2.2.2 Visabeira Indústria.....	14
2.2.3 Visabeira Turismo	14
2.2.4 Visabeira Imobiliária	15
2.2.5 Visabeira Participações.....	15
2.3 Missão, Visão, Valores e Compromissos	16

2.4	O Grupo Visabeira e o contexto económico	19
2.5	Visabeira Pro Gestão	20
3.	O Estágio	23
3.1	<i>Softwares</i> utilizados	23
3.1.1	ERP	23
3.1.2	GestComercial	23
3.1.3	Pedido de Compra	24
3.1.4	Gestão Documental.....	25
3.2	Tarefas desempenhadas ao longo do Estágio	26
3.2.1	Análise da Conta Fornecedores em Conferência.....	27
3.2.2	Análise das Mercadorias em Trânsito	28
3.2.3	Contagem Física & <i>Stock</i>	30
3.2.4	Análise do <i>Stock</i> à Data	31
3.2.5	Quadros de <i>stock</i>	32
3.2.6	Análise do consumo mensal de cada artigo.....	35
3.2.7	Análise dos monos.....	36
4.	Análise Crítica.....	39
5.	Conclusões	43
	Referência Bibliográficas	45

Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito de um estágio curricular cumprido entre 18 de fevereiro e 27 de junho do presente ano, com o objetivo de obter a conclusão dos estudos no Mestrado em Gestão.

A opção pela vertente profissional deveu-se ao fato de considerar importante ter um primeiro contato com uma empresa e perceber como funciona antes de ingressar no mercado de trabalho e, em simultâneo, pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de todo o percurso académico na Faculdade de Economia como aluna.

O estágio foi realizado no Departamento Operacional da Visabeira Pro Gestão que pertence ao Grupo Visabeira.

Ao longo do tempo e com o contato direto com o controlo da gestão de *stocks*, tarefa que desempenhada ao longo de todo o estágio, apercebi-me da real importância desse mesmo controlo. Deste modo achei prudente aprofundar o meu conhecimento em relação à análise da gestão de *stocks* e tentar perceber se o Grupo Visabeira está a fazer a análise de uma forma correta ou se pode melhorar alguma coisa. Assim será este o tema que irei expor.

De referir que todos os conhecimentos adquiridos ao longo destes anos na Faculdade de Economia me permitiram estar por dentro de todos os conceitos abordados na empresa e ainda pôr em prática algumas técnicas lecionadas pelos professores nas diversas disciplinas.

No decorrer da pesquisa foram encontrados alguns modelos para se fazer a análise de *stocks* numa empresa. De entre eles foi escolhido um que será mais viável para aplicar nas empresas do grupo, por este atuar em vários tipos de negócio. O relatório contém não só a explicação da Classificação ABC e a sua aplicação prática numa das empresas do Grupo, como também, a explicação de alguns conceitos fundamentais e a importância de se fazer um controlo da gestão de *stocks*.

1. Revisão Teórica

Manter um controlo adequado e exigente da gestão de *stocks* contribui para que uma empresa consiga criar vantagem competitiva, pois excesso de *stocks* em armazém, quer de matérias primas, mercadorias, produtos em vias de fabrico ou mesmo produto final, faz com que o poder competitivo da empresa baixe, sobretudo pelo impacto que tem no custo do produto.

Assim sendo, é fundamental manter níveis de *stock* apropriados, por forma a assegurar o abastecimento normal do processo produtivo e a entrega atempada do produto final aos clientes. Para que isto seja possível é necessário fazer-se uma análise da Gestão de *stocks* frequente, para que se tenha um controlo mais rigoroso.

1.1 Conceito de *stock*

Segundo Tersine (1994) o controlo e manutenção de *stocks* é um problema comum a todas as organizações, quer sejam com ou sem fins lucrativos, de qualquer sector da economia.

Por *stock* pode-se entender todas as matérias subsidiárias, matérias primas, mercadorias, produtos em vias de fabrico ou produtos acabados, de uma forma mais geral. *Stock* refere-se aos materiais que se tem em estado ocioso ou incompleto aguardando futura venda, uso ou transformação (Tersine, 1994). É de notar que, muitas das vezes numa empresa, ao *stock* dá-se o nome de inventário. Esta designação é atribuída abusivamente e por essa razão, ao longo deste documento será usada a palavra *stock*.

1.2 Importância de manter *stock*

As empresas têm necessidade de manter *stock* por diversas razões, sendo as mais vulgares a necessidade de satisfazer atempadamente a procura, a de evitar ruturas no processo de produção, a de absorver flutuações na procura prevista ou mesmo a de beneficiar de preços especiais ao encomendar uma grande quantidade (Gomes & Lisboa, 2008).

A satisfação dos clientes é um fator de grande importância, pois o sucesso de grandes superfícies comerciais depende do facto de terem disponíveis os produtos que os clientes procuram. As empresas que fabricam para *stock* também competem entre si com base na rapidez de resposta à solicitação dos clientes. A falta de resposta neste tipo de empresas pode originar a perda de clientes, tornando-se muito importante saber equilibrar o nível de *stock* (Gomes & Lisboa, 2008).

Eliminar a dependência de terceiros, é outro fator de grande relevância, pois no dia a dia podem acontecer factos aleatórios que influenciam, diretamente ou indiretamente, o bom funcionamento de uma empresa, como por exemplo o atraso de um fornecedor, uma greve nas empresas abastecedoras de um produto essencial, uma avaria inesperada numa máquina. Nestes casos manter *stock* é desejável, pois os acontecimentos inesperados acabam por não influenciar o bom funcionamento (Gomes & Lisboa, 2008).

Mas, a quantidade que se tem em *stock* deve partir de uma tomada de decisão e não de uma acumulação aleatória de produtos sem qualquer racionalidade, pois se existe excesso de *stock* numa empresa é porque foram tomadas más decisões e estas levam a que haja um aumento dos custos associados à posse do *stock* (Gomes & Lisboa, 2008).

Assim, segundo Costa *et al.* (2010), a gestão dos *stocks* não pode ser deixada de parte das outras atividades da empresa, como por exemplo, as compras, a produção, o marketing, entre outras. A grande finalidade da gestão de *stocks* é encontrar um equilíbrio entre os diversos objetivos conflituosos das diferentes atividades da empresa, sendo que, o ideal seria manter um nível mais baixo possível de *stocks* ao longo de toda a cadeia de aprovisionamento, por forma a diminuir os custos diretos.

1.3 Características dos *stocks*

O objetivo da gestão de *stocks* é ter as quantidades adequadas de materiais no lugar certo, na hora certa e com um baixo custo. Assim, segundo Gomes & Lisboa (2008), são três os tipos de problemas que podem ser levantados quando se faz uma abordagem à gestão de *stocks*, sendo eles: a gestão de materiais, a gestão administrativa e a gestão económica.

A gestão de materiais está relacionada com a forma como os *stocks*, quer sejam produtos acabados, produtos em vias de fabrico, mercadorias ou matérias primas, estão armazenados, nomeadamente com o seu acondicionamento, com a proteção contra roubos e com a sua movimentação no armazém (Gomes & Lisboa, 2008).

A gestão administrativa diz respeito a todo o suporte informático que tem como objetivo dar a conhecer os níveis de *stock* em armazém, e também o fornecimento de toda informação a todos os sectores dentro da empresa, para que haja um controlo da circulação do mesmo (Gomes & Lisboa, 2008).

A gestão económica tem como objetivo racionalizar e sistematizar o seu reaprovisionamento, de forma a satisfazer a procura a um custo mínimo (Gomes & Lisboa, 2008). Estes custos estão relacionados com operações de um sistema de gestão de *stocks*, sendo o resultado de ações ou falta das mesmas por parte da administração, para manter um bom sistema de *stocks* (Tersine, 1994). De acordo com Costa *et al.*, (2010) os custos associados à gestão de *stocks* são os seguintes:

- Custo de posse;
- Custo de encomendar ou de preparação (*set-up*);
- Custo de escassez, falta ou rutura.

No custo de posse é considerado não só o custo de oportunidade do capital, ou seja, aquilo que se poderia obter se o valor das existências que se encontram em armazém fosse investido, como também todos os custos associados ao armazenamento e manutenção do armazém. Inclui seguros, possíveis taxas de imposto, roubos, segurança e a possível deterioração. Este custo por unidade de item e por unidade de tempo por norma é determinado como uma percentagem do custo do item em causa, de notar que esta percentagem vai variar de item para item, para ter em conta o custo de oportunidade, o custo de danos, obsolescência, possíveis seguros, entre outros, pois, por exemplo, a vida útil de uma impressora é diferente da de uma resma de papel (Costa *et al.*, 2010).

O custo de encomendar ou de preparação são os “custos fixos” que estão associados ao aprovisionamento. Aqui é usada a expressão “custos fixos” porque eles são sempre fixos, independentemente da quantidade que é encomendada. Estes custos são todos os custos administrativos que se tem no processamento das ordens de encomenda, nomeadamente nas secções da contabilidade e tesouraria, entrando também todos os custos relacionados com a receção dos materiais. No caso de empresas de produção, estes custos são os de aprendizagem e de preparação ou *set-up* com as máquinas (Costa *et al.*, 2010).

Pode acontecer aparecer um cliente a pedir um produto ou mercadoria que não há em *stock*; isto traz custos para a empresa, os chamados custos de rutura. Estes custos podem ser tangíveis e fáceis de calcular como, por exemplo, os custos administrativos, de transporte especial e de comunicação. No entanto existem custos intangíveis, que não vão ser fáceis de calcular, pois uma falha com o cliente pode comprometer a imagem da empresa de uma forma

imprevisível que no imediato não se nota o impacto, mas que a longo prazo pode ser bastante prejudicial. Quando acontece uma falha deste tipo há sempre duas hipóteses, o cliente espera e isto normalmente acontece com bens com um valor elevado, como por exemplo um carro, ou então o cliente procura um produto substituto junto de uma outra entidade, o que por norma acontece com produtos de uso diário, como por exemplo um detergente ou produtos alimentares (Costa *et al.*, 2010).

Em suma, uma empresa deve reduzir o seu *stock* médio, pois custos como os de oportunidade, apesar de não serem passíveis de registo contabilístico e por conseguinte não se encontram de uma forma explícita na conta de resultados da empresa, influenciam os seus custos, tendo uma influência direta no preço de venda dos produtos finais, e em consequência na competitividade da empresa. Uma forma para reduzir o *stock* médio em armazém é atuar nos custos de efetivação ou arranque pois, se forem diminuídos, podem ser efetuadas encomendas em maior número, ainda que de menor dimensão (Gomes & Lisboa, 2008).

Muitas têm sido as pesquisas de métodos científicos que ajudam a minimizar os custos de gestão de *stocks*, com especial destaque para os custos de natureza económica ou financeira, não só pela poupança que podem trazer para a empresa, mas também pelo contributo que podem trazer para a uma gestão pela qualidade total. Neste trabalho será explicado e aprofundado o modelo da Classificação ABC, embora existam mais modelos para que haja uma otimização da gestão de *stocks*.

1.4 Classificação ABC

O controlo e a gestão de *stocks* das empresas, por vezes, envolvem milhares de produtos, tornando-se impensável fazer um controlo rigoroso de todos eles. Para que a gestão possa ser eficaz, torna-se viável os responsáveis pela mesma concentrarem a sua atenção nos produtos que a merecem e fazer um controlo mais ligeiro nos produtos menos “importantes” (Gomes & Lisboa, 2008).

A classificação ABC consiste precisamente em classificar os produtos para que a atenção a dar a cada um deles possa ser diferenciada em função do seu valor e das quantidades (Carvalho, 2004). É frequente nas empresas haver um pequeno grupo de produtos que é responsável por uma elevada percentagem do valor total dos *stocks*, tornando-se

desnecessário despende tempo e dinheiro para controlar da mesma forma produtos que não contribuem de uma forma significativa para o valor total dos *stocks* (Gomes & Lisboa, 2008).

De acordo com Carvalho (2004), tradicionalmente a classificação é feita em três categorias:

- Categoria A – estão incluídos os produtos com valor monetário mais alto e que também são os mais usados, ou seja, são os produtos que representam a maior parte do investimento, entre 75% a 80%, e uma pequena percentagem do *stock* total, entre 15% a 20 %.
- Categoria B – estão agrupados os produtos que são menos importantes que os considerados na categoria A, isto é, aqueles que não contribuem mais que 10% a 15% para a totalidade dos consumos, mas que representam entre 20% a 25% do total dos produtos usados pela empresa.
- Categoria C – encontram-se todos os restantes produtos que não estão considerados nas outras duas, ou seja, aqueles produtos que contribuem muito pouco, entre 5% a 10%, para o total do *stock* da empresa, mas que no entanto, são os que estão em maior quantidade, representando entre 60% a 65 % do total dos produtos usados.

Como supra referido as diferentes categorias requerem um controlo diferente, sendo que, a Categoria A é a que carece de uma gestão e planeamento contínuos, pois representa um grande investimento por parte da empresa, sendo o controlo muito rigoroso, utilizando um modelo de aprovisionamento apropriado, por forma a minimizar custos de manutenção destas existências. Uma redução, mesmo que muito pequena, dos níveis de *stocks* desta categoria poderá originar poupanças significativas para a empresa (Carvalho, 2004).

Na Categoria B o controlo não tem que ser tão rigoroso, podendo ser feito de uma forma mais espaçada no tempo. Quanto à Categoria C, tendo em conta que representam uma parcela mínima do investimento, um controlo anual destes poderá ser o suficiente (Gomes & Lisboa, 2008).

Na Figura 1 pode observar-se a curva típica ABC, ou seja, a evolução da relação entre a percentagem do valor de uso total e a percentagem da totalidade dos produtos.

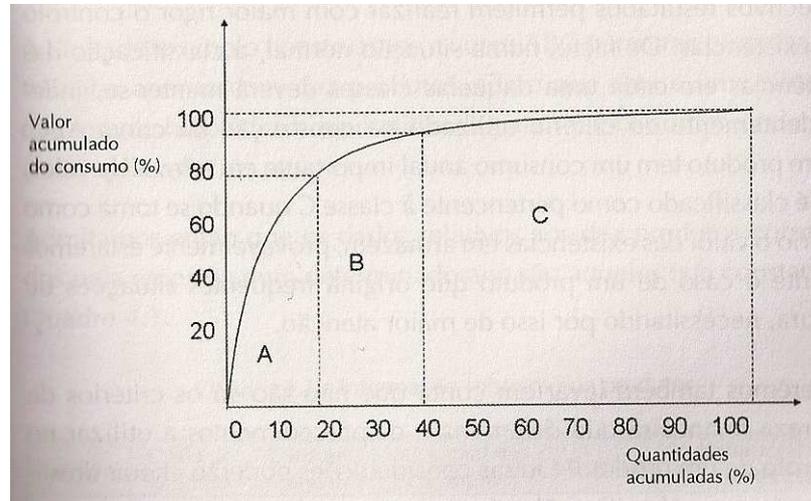


Figura 1: Curva típica ABC.
Fonte: Gomes & Lisboa, 2008

Tipicamente a divisão é feita em três categorias mas poderá ser feita em mais, dependendo da necessidade de cada empresa. No entanto, o princípio é sempre o mesmo, produtos com um elevado valor devem ser controlados com um maior rigor, enquanto produtos com um valor reduzido não requerem um controlo tão rigoroso (Gomes & Lisboa, 2008).

A análise ABC poderá ser feita com base em dois critérios distintos, tais como, o valor dos consumos das existências, ou o valor das existências em armazém num determinado momento. O ideal será fazer uma análise utilizando os dois critérios em simultâneo e comparar os respetivos resultados, pois assim, consegue-se uma gestão e controlo muito mais rigoroso, sendo que, estas análises quando realizadas de uma forma independente, não devem descurar uma da outra, qualquer que seja o critério utilizado (Gomes & Lisboa, 2008).

É de salientar que não são apenas os critérios de natureza financeira que devem ser levados em conta no controlo de um produto, pois existem outras considerações que podem alterar a classificação de um produto de uma forma drástica, como o facto de haver dificuldades no abastecimento desse produto, haver uma procura com variações e com um grau elevado de dificuldade em prever a mesma, o produto ser facilmente deteriorável ou tornar-se obsoleto num período bastante curto, ser necessário um espaço de armazenamento maior que o normal

ou mesmo ser um produto indispensável ao normal funcionamento da empresa (Gomes & Lisboa, 2008).

1.4.1 Aplicação Prática da Classificação ABC

Com o fim de uma melhor compreensão do que é a Classificação ABC foi aplicado o modelo a uma das empresas do Grupo.

Assim, neste exemplo pretende-se efetuar uma categorização ABC com base nas existências em armazém da lista de produtos, presentes na Tabela 1, para o período de tempo de um mês, de uma empresa do Grupo. Para tal é reunida a informação necessária inicialmente, ou seja, o custo unitário de aquisição de cada um dos produtos da empresa, assim como, a existência desses mesmos produtos no mês de Junho.

Tabela 1: Informação Base da empresa.

Produto	Custo do Produto	Existências
1	9,35	5
2	7,02	28
3	42,47	1
4	5,32	2
5	51,86	4
6	475,00	7
7	98,65	1
8	15,09	4
9	54,30	3
10	36,97	9
11	471,82	10
12	355,14	1
13	18,30	12
14	46,33	1
15	535,50	1
16	251,75	3
17	228,00	1
18	48,25	1
19	93,85	1
20	158,05	1
21	40,79	6

Calcula-se o valor total das existências de cada produto para esse mês, multiplicando as quantidades existente pelo custo unitário. De seguida, ordenam-se os produtos por ordem decrescente do valor total das existências.

Numera-se então, de 1 até n os produtos ordenados no passo anterior e calcula-se a percentagem do número de ordem no número total de artigos (*coluna %Produto acumulado*).

Tome-se como exemplo o produto 16 que corresponde a uma percentagem de 14.29% do total dos artigos, ou seja:

$$\% \text{ Produto Acumulado} = \frac{3}{21} \times 100$$

Calcula-se ainda o valor acumulado e a percentagem do valor acumulado. Neste caso, o produto 16 corresponderá a um acumulado de 8798,45 (4718,20 + 3325,00 + 755,25) e uma percentagem de valor acumulado igual a 74.02%, ou seja:

$$\% \text{ Valor Acumulado} = \frac{\text{Acumulado valor do produto 16}}{\text{Acumulado Total}} \times 100 = \frac{8798,45}{11886,41} \times 100$$

No fim de se terem calculado todos os valores, pode então fazer-se a classificação ABC dos mesmos, tal como mostra a Tabela 2.

Tabela 2: Classificação ABC.

Produto	Número de ordem	Custo do Produto	Existências	Valor Total	Valor acumulado	% Valor Acumulado	% Produto Acumulado	Classe ABC
11	1	471,82	10	4718,20	4718,20	39,69%	4,76%	A
6	2	475,00	7	3325,00	8043,20	67,67%	9,52%	A
16	3	251,75	3	755,25	8798,45	74,02%	14,29%	A
15	4	535,50	1	535,50	9333,95	78,53%	19,05%	A
12	5	355,14	1	355,14	9689,09	81,51%	23,81%	B
10	6	36,97	9	332,73	10021,82	84,31%	28,57%	C
21	7	40,79	6	244,74	10266,56	86,37%	33,33%	C
17	8	228,00	1	228,00	10494,56	88,29%	38,10%	C
13	9	18,30	12	219,60	10714,16	90,14%	42,86%	C
5	10	51,86	4	207,44	10921,60	91,88%	47,62%	C
2	11	7,02	28	196,56	11118,16	93,54%	52,38%	C
9	12	54,30	3	162,90	11281,06	94,91%	57,14%	C
20	13	158,05	1	158,05	11439,11	96,24%	61,90%	C
7	14	98,65	1	98,65	11537,76	97,07%	66,67%	C
19	15	93,85	1	93,85	11631,61	97,86%	71,43%	C
8	16	15,09	4	60,36	11691,97	98,36%	76,19%	C
18	17	48,25	1	48,25	11740,22	98,77%	80,95%	C
1	18	9,35	5	46,75	11786,97	99,16%	85,71%	C
14	19	46,33	1	46,33	11833,30	99,55%	90,48%	C
3	20	42,47	1	42,47	11875,77	99,91%	95,24%	C
4	21	5,32	2	10,64	11886,41	100,00%	100,00%	C

De uma forma mais pormenorizada e observando a Tabela 2, conclui-se que aos produtos P11, P6, P16 e P15 é atribuída a categoria A pois representam entre 15% a 20% do valor total dos produtos e que correspondem respetivamente a 39.69%, 67.67%, 74.02% e 78.53% do total acumulado do valor das existências. A 81.51% do acumulado do valor das existências corresponde o produto 12 e, por isso, é inserido na categoria B. Na Categoria C, são inseridos todos os outros produtos e, em consequência, vão requerer menor atenção aquando da análise dos *stocks*.

1.5 Controlo Interno de *stocks*

Os *stocks* são, cada vez mais, uma componente muito importante na gestão de qualquer empresa, não só pelo facto de imobilizarem capital, mas também porque trazem outros custos. Assim torna-se imprescindível que haja um controlo interno da gestão dos *stocks* nas empresas, para que se consigam reduzir, sem prejudicar o nível de serviço da empresa (Carvalho & Guedes, 2010).

O controlo dos *stocks* numa empresa é feito através da contagem física, quer a empresa utilize um sistema de inventário permanente ou um sistema de inventário periódico, com o objetivo de confirmar que a realidade física está de acordo com a realidade informatizada (Costa, 2010).

Quando uma empresa usa o sistema de inventário periódico é obrigatório que ocorra uma contagem física no final do ano, para além das que se devem fazer de uma forma cíclica ao longo do ano, pois este sistema de inventário por si só proporciona um controlo interno bastante fraco. Pelo contrário uma empresa que possua um sistema de inventário permanente não necessita de fazer uma contagem física no final do ano, pois tal sistema, permite que se tenha conhecimento, em qualquer momento, das quantidades em armazém e a respetiva valorização. Ainda assim, deve haver uma certificação de que a informação apresentada pelo sistema bate certo com a realidade física. É portanto fundamental que se estabeleça um programa de contagens cíclicas ao longo do ano, privilegiando os itens mais valiosos que fazem parte da categoria A, para que sejam contados mais que uma vez durante o ano (Costa, 2010).

No fim da realização do inventário físico é feito um confronto com as quantidades que se encontram registadas no inventário permanente, quando existe. Caso se verifique que existem

discrepâncias, estas devem ser analisadas e clarificadas, procedendo-se as respetivas retificações (Costa, 2010).

Deve, ainda, ser feito um controlo dos saldos das contas dos fornecedores a fim de confirmar que todas as encomendas expedidas até à data das contagens físicas foram excluídas e que as respetivas faturas para os clientes foram registadas nesse mesmo período, e que por outro lado, não foram feitas expedições sem ter sido considerado o respetivo rédito (Costa, 2010).

Por fim, analisar cada uma das listagens de *stocks*, com o fim de detetar inventários excessivos e com produtos com pouca ou nenhuma rotação, defeituosos ou deteriorados e obsoletos, é também um procedimento fundamental, a fim de verificar se estes já estão cobertos por imparidades adequadas ou se os mesmos necessitam que estas sejam criadas, pois os inventários não devem ser avaliados por um valor que não possa ser recuperado através da venda (Costa, 2010).

2. Apresentação da Empresa

Toda a informação presente neste capítulo foi retirada dos Relatórios e Contas do Grupo Visabeira dos anos 2011 e 2012.

2.1 O Grupo Visabeira

O Grupo Visabeira surge em 1980, no sector das telecomunicações, prestando serviços de instalação, manutenção e gestão de infra-estruturas de rede, inicialmente a nível regional, mas rapidamente se tornou líder nacional, atuando em todo o território Português, estatuto que tem vindo a consolidar ao longo do tempo.

Com o sucesso e crescimento exponencial dos seus negócios nas áreas das telecomunicações, infra-estruturas, alargou a sua oferta e atuação tanto a nível nacional, como internacional. Inicialmente começou por expandir para Moçambique e Angola, mais tarde alargou a sua atuação para França, Espanha, Bélgica, Alemanha, Inglaterra, Brasil, Caraíbas e África do Sul.

Hoje, o Grupo é uma holding multinacional com sede em Viseu, Portugal, organizada em cinco *sub-holdings*, Visabeira Global, Visabeira Indústria, Visabeira Turismo, Visabeira Imobiliária e Visabeira Participações Financeiras, com presença destacada em nove países, comercializando os seus produtos e serviços nos cinco continentes.

2.2 As *Sub-holdings*

2.2.1 Visabeira Global

A Visabeira Global atua nos sectores das telecomunicações, tecnologias, energia e construção, alinhamento que lhe permite potenciar importantes sinergias resultantes da conjugação de competências, *know how* e portfólio de serviços das diferentes empresas. Esta sub-holding integra várias empresas distribuídas pelos diferentes negócios (conforme Tabela 3).

Sector	Empresa		
Telecomunicações	Viatel	Constructel Bélgica	TVCabo Moçambique
	PDT	Gatel França	TVCabo Angola
	Fibroglobal	Televisa Moçambique	
	Constructel França	Comatel Angola	
Tecnologias	Real Life Technologies	Visabeira Digital	Visabeira I&D
Energia	Visabeira	Electrotec Moçambique	Hidroáfrica Moçambique
	Beiragás	Electrovisa Angola	Selfenergy
Construção	Edivisa	Visacasa	Sogitel Moçambique
	Vibeiras		

Tabela 3: Distribuição das empresas da Visabeira Global pelos diferentes negócios.

2.2.2 Visabeira Indústria

A Sub-holding Visabeira Indústria integra diferentes áreas de produção, como cerâmica e cristalaria, cozinhas, energia e recursos naturais. Possui unidades fabris não só em Portugal, como também em Moçambique e Angola, potenciando as matérias primas existentes nas regiões onde têm a unidade fabril através de uma otimização de sinergias técnicas e profissionais. Neste momento a Visabeira Indústria é constituída por 12 empresas, sendo as mesmas as que se encontram na Tabela 4.

Sector	Empresa		
Cerâmica	Cerutil	Vista Alegre Atlantis	Bordallo Pinheiro
Cozinhas	MOB		
Energia	Pinewells	Ambitermo	
Recursos Naturais	Granbeira	Agrovisa Moçambique	Álamo Angola
	Marmonte Moçambique	Celmoque Moçambique	Visaconstroi Angola

Tabela 4: Distribuição das empresas da Visabeira Indústria pelos diferentes negócios.

2.2.3 Visabeira Turismo

A Visabeira Turismo, já é referência nos mercados nacionais e internacionais, compreende uma ampla variedade de infra-estruturas, entre as quais hotéis e resorts, restaurantes, espaços de cultura, desporto e bem-estar e empreendimentos, que funcionam independentemente ou em complementaridade, estando distribuídos por várias unidades, como pode ser visto na Tabela 5.

Sector	Empresa	Negócios		
Hotelaria	Empreendimentos Turísticos Montebelo	Montebelo Agueira Lake Resorts & SPA	Casa da Ínsua	Hotel Príncipe Perfeito
		Montebelo Viseu Hotel & SPA	Palácio dos Melos	
	Turvisa	Girassol Bahia	Girassol Gorongosa Lodge & Safari	Girassol Lichinga
		Girassol Indy Congress Hotel & SPA	Girassol Nampula	
Serviços	Movida	Bowling	Party Fiesta	
		Forlife	Palácio do Gelo Shopping	Bar de Gelo Viseu
	Mundicor			
Restauração	Ródia	Cervejaria Antártida	Pedro dos Leitões	Zambeze
		Forno da Mimi e Rodizio Real	Rodizio do Gelo	

Tabela 5: Distribuição das Empresas da Visabeira Turismo pelos diferentes negócios.

2.2.4 Visabeira Imobiliária

A Visabeira Imobiliária é reconhecida em Portugal e em Moçambique, fundamentalmente pelo seu dinamismo no mercado, projetando conceitos inovadores nos segmentos habitacional, comercial e de serviços, incluindo escritórios e centros (conforme Tabela 6).

Sector	Empresas		
Residencial e Comercial	Quinta da Alagoa	Fórum Residence	Figueira Paranova
	Quinta do Bosque	Villatrium	Páteo Vera Cruz
	Moradias Vilabeira		
Gestão e Serviços	Visabeira Imobiliária	Parque Desportivo de Aveiro	Imovisa Moçambique
	Ifervisa	Imensis Moçambique	

Tabela 6: Distribuição das empresas Visabeira Imobiliária pelos diferentes negócios.

2.2.5 Visabeira Participações

A Visabeira Participações concentra todos os investimentos financeiros do Grupo Visabeira em empresas estrategicamente seleccionadas, actuando também como incubadora de novos projectos e integra as empresa especificadas na Tabela 7.

Sector	Empresas		
Trading	Benetrónica	Mercury Moçambique	Visasecil Angola
	Mercury Angola	Autovisa Moçambique	
Saúde	Visabeira Saúde	Porto Salus Azeitão	
Serviços	Visabeira Pro Gestão	Visabeira Moçambique	Fundação Visabeira
	Visabeira Estudos e Investimentos	Visabeira Angola	

Tabela 7: Distribuição das empresas Visabeira Participações pelas diferentes áreas.

2.3 Missão, Visão, Valores e Compromissos

O Grupo Visabeira tem como missão melhorar e inovar continuamente com o objetivo de exceder as expectativas dos clientes, através de uma resposta antecipada às suas necessidades, visando a sua total satisfação e fidelização. Simultaneamente, pretende assegurar o crescimento dos negócios através de uma consolidação orgânica e de aquisições, uma eficiente gestão de recursos (materiais e humanos), uma aposta constante na valorização dos seus colaboradores e a constituição de uma rede integrada e vencedora com os seus parceiros.

Tem como visão, ser um grupo económico multinacional, procurando a liderança em todos os setores e mercados onde atua, através de conceitos diferenciadores e soluções integradas que criam valor para clientes e acionistas. Partilhada por todos os colaboradores espalhados por diferentes países e continentes – Portugal, Moçambique, África do Sul, Angola, Brasil, Espanha, França, Bélgica, Martinica Guadalupe Guiana, República Dominicana e Qatar.

Os seus valores passam pela:

- Criatividade;
- Inovação;
- Competitividade;
- Dinamismo;
- Ambição.

A Visabeira apresenta compromissos com a sociedade a vários níveis:

a) Investigação e Desenvolvimento

O Grupo tem apostado na inovação como forma de reforçar a sua posição no mercado, de tornar mais competitivos os seus negócios e de enfrentar os seus concorrentes nos diversos sectores de atividade. Nos dias que correm, a inovação assume uma grande importância estratégica sendo, a par da qualidade, do empreendedorismo e da otimização de recursos, um dos pilares da competitividade do grupo. Aqui, os colaboradores assumem um papel fundamental, pois é através deles que a articulação entre a conceção da ideia e a sua concretização efetiva se torna possível.

Assim, o grupo tem investido cada vez mais na investigação, quer interna quer externa, e também em equipamentos específicos, pois está consciente que o desenvolvimento tecnológico é crucial na sustentabilidade de uma empresa.

b) Sistema de Informação

No ano 2011 o grupo consolidou o investimento na plataforma SAP, tendo assim, concluído os *rollouts* de implementação – nas áreas contabilísticas, financeira, compras, gestão de *stocks*, vendas, faturação e recursos humanos – em todas as empresas do Grupo Visabeira. Ainda prosseguiu no desenvolvimento de novas funcionalidades do SAP, por forma a ajudar numa gestão mais eficiente da informação, na otimização de recursos e na utilização das melhores práticas na execução dos processos de negócio.

c) Qualidade, Ambiente e Segurança

Com uma sociedade cada vez mais preocupada com o meio ambiente, a gestão do Grupo apoia-se num conjunto de procedimentos, normas e práticas capazes de usufruir dos recursos naturais de uma maneira ambientalmente responsável, evitando impactos irreversíveis no meio ambiente. Esta conceção traz uma preocupação com a utilização de tecnologias limpas, a minimização de desperdícios e a gestão sustentável dos recursos naturais.

No âmbito da segurança e saúde no trabalho, a obtenção da certificação dos principais Sistemas de Gestão das empresas conjugada com as diversas ações de prevenção da sinistralidade e com a contínua aposta na formação de todos os colaboradores, permitiu uma

otimização das condições de trabalho e do desempenho profissional, melhorando significativamente os índices nesta área.

d) As Pessoas

O Grupo acredita que a sua política de Recursos Humanos acompanha a estratégia do negócio, por isso, tem reforçado a sua aposta no desenvolvimento de competências, na valorização profissional e na gestão do conhecimento dos seus colaboradores.

Ao nível do recrutamento e ao longo de mais de 30 anos de crescimento, o grupo estabeleceu-se como empregador de referência, atraindo cada vez mais candidatos que procuram construir uma carreira de sucesso, tanto a nível nacional como internacional. A política de recrutamento tem sido investir na promoção de estágios, curriculares e profissionais, como oportunidades de enriquecimento dos seus Recursos Humanos, com elementos jovens e promissores. Privilegiando na seleção competências de ambição, criatividade e dinamismo, a Visabeira procura pessoas talentosas e motivadas que possam ser futuros líderes dentro da organização.

A 31 de Dezembro de 2012 o número de pessoas ao serviço do Grupo era 7545, cuja distribuição pelas sub-holdings e respetiva evolução, apresentada na Tabela 8.

Sub-holding	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Visabeira Global	1519	1408	1832	2198	2351	2144	2502	3268
Visabeira Indústria	487	516	390	506	2169	2346	2240	2308
Visabeira Turismo	53	463	474	619	714	477	714	831
Visabeira Imobiliária	401	414	450	497	507	706	462	558
Visabeira Participações Financeiras	1036	1325	664	646	637	601	639	580
Total	3496	4126	3810	4466	6378	6274	6557	7545

Tabela 8: Tabela que representa a evolução dos colaboradores no Grupo Visabeira.

Fonte: Relatório e Contas de 2012 do Grupo Visabeira.

No Gráfico 1 o aumento do número de colaboradores de ano para ano é bastante considerável no Grupo Visabeira, o que vem contrariar a tendência nacional.

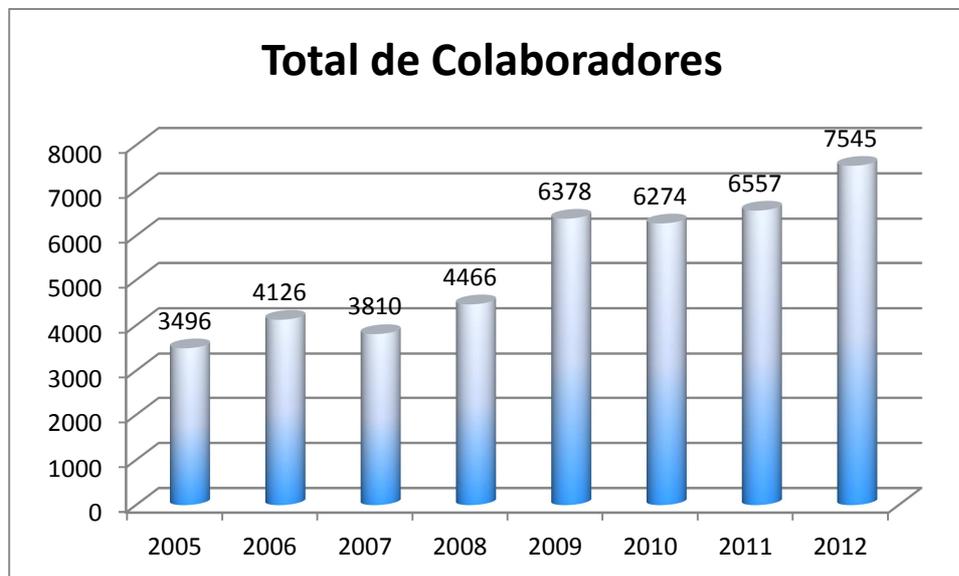


Gráfico 1: Evolução do número de colaboradores no Grupo Visabeira.

2.4 O Grupo Visabeira e o contexto económico

A crise mundial que se faz sentir conjugada com a degradação macroeconómica nacional, traduzida na queda do consumo privado, com maior relevância nos bens duradouros e com o aumento crescente das dificuldades de financiamento ao longo destes últimos anos, provocou uma redução significativa do investimento empresarial.

O ano 2012 em Portugal não se previa, de todo, um dos melhores anos, e isso mesmo foi comprovado no nível de incerteza que se manifestou na volatilidade dos mercados financeiros e na erosão da confiança dos agentes económicos.

No que diz respeito ao mercado de trabalho, o agravamento das condições económicas a nível nacional levou a uma redução da oferta de emprego, tendo resultado na taxa de desemprego mais elevado dos últimos anos, acabando o ano 2012 com uma taxa igual a 16.9%.

Ainda assim, o Grupo Visabeira consegue contrariar o rumo das empresas a nível nacional, e mais uma vez, em 2012 consegue records históricos na vida do Grupo ao nível do volume de negócios e do EBITDA. Tendo registado um EBITDA de 71.2 milhões de euros contra um EBITDA de 65.5 milhões de euros registados no ano de 2011. Quanto ao volume de negócios

o contraste ainda foi superior, pois em 2012 atingiu os 534 milhões de Euros, contra os 523 milhões de Euros do ano 2011.

Para a obtenção destes resultados teve uma grande contribuição as operações no e para o mercado externo, destacando-se a área *core business* do grupo, a Visabeira Global com 65% do EBITDA. De seguida está o sector da Indústria, e também no ramo da indústria há um especial destaque para a Vista Alegre Atlantis e para a Bordallo Pinheiro, tendo ambas contribuído de uma forma positiva para este rácio.

2.5 Visabeira Pro Gestão

A Visabeira Pro Gestão faz parte da sub-holding Visabeira Participações, sendo uma empresa que presta apoio a todas as empresas do Grupo, quer seja em Portugal ou no estrangeiro, intervindo ao nível da assistência administrativa, financeira e prestação de serviços técnicos especializados. A empresa está organizada em diversos departamentos, como se pode ver na Figura 2.



Figura 2: Departamentos da Visabeira Pro Gestão.
Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

Todo o estágio foi realizado no Departamento de Controlo e Operação, mais concretamente na área da logística. Neste departamento é feito, todos os meses, o fecho de *stocks*, e para além do fecho mensal é também feito o fecho anual, em que é necessário haver um

acompanhamento dos inventários do final do ano e dar respostas a todas as questões relacionadas com *stocks* que são levantadas pelos auditores externos.

O departamento é também responsável pela análise operacional de todos os negócios do Grupo Visabeira, sendo elaborado, mensalmente, um relatório operacional de todos os negócios, onde são analisados o volume de vendas, os principais gastos, o resultado operacional, as compras efetuadas e também os seguros, imobilizado, frota e pessoal.

É ainda responsável pela implementação de novas medidas e sugestões de forma a melhorar a performance do negócio.

3. O Estágio

3.1 *Softwares* utilizados

Com uma evolução progressiva dos *softwares* ao nível da gestão de uma empresa, hoje, já é rara a empresa que não tem toda a sua informação informatizada, assim consegue-se agilizar de uma forma mais rápida todos os procedimentos.

O Grupo Visabeira usa a plataforma SAP, onde estão integradas todas as empresas do grupo. No fundo é um só programa para todas as empresas, facilitando assim o controlo destas a partir da sede. Esta plataforma veio substituir o programa anteriormente usado de forma independente em cada uma das empresas, o GestComercial. Como “arquivo” existe o Gestão Documental, que é um portal onde todos os documentos são “arquivados” em formato digital.

Para uma melhor compreensão de tudo o que é descrito sobre as tarefas desempenhadas cada um dos *softwares* utilizados é explicado abaixo, bem como, o que é um pedido de compra, pois é a partir dos pedidos de compra que se faz o controlo das quantidades que entram em *stock* e também do custo unitário de cada artigo.

3.1.1 ERP

SAP é a maior empresa fornecedora de ERP – *Enterprise Resource Planning*, ou seja, é um *software* que foi desenvolvido para poder integrar todos os departamentos de uma organização, neste caso a Visabeira, possibilitando a automatização e armazenamento de toda a informação do negócio. Essa informação anteriormente era processada de uma forma isolada em cada um dos departamentos, tornando-se assim a comunicação entre departamentos mais fácil e rápida (CIO, 2012).

ERP é uma arquitetura de sistema de informação que facilita o fluxo de informação entre todas as atividades da empresa, tais como a fabricação, a logística e os recursos humanos, e permite realizar operações funcionais nas diversas fases do negócio, gerir os seus interfaces e fornecer informação, em tempo real, necessária à tomada de decisão (Rocha, 2010).

3.1.2 GestComercial

O GestComercial é um programa criado internamente no Grupo Visabeira onde são feitos todos os movimentos relacionados com *stocks*.

225 - Fornecedores em Receção e Conferência		221 - Fornecedores - Conta Corrente	
X			X
243 - Iva Dedutível			
X			

Figura 4: Movimento Contabilístico gerado depois do lançamento da fatura.

Na Figura 5 pode observar-se um exemplo de um pedido de compra, onde a linha que tem “WE” é a linha que diz respeito à receção e a linha que tem “RE-L” diz respeito ao lançamento da fatura no pedido.

Pedido normal Visa. 4500314066 criado por GVDEV

Ativar síntese de documentos | Pré-visualização | Mensagens | Configurações pessoais

ZPED Pedido normal ... 4500314066 Fornecedor 220300133 MOÇAMBIQUE TERR... Data doc. 27.05.2013

S.	Itm	C	I	Material	Texto breve	Qtd.pedido	Dt.remessa	Preço liq.	Moe...por	Q	GrpMercads	Cen.	Depósito
10				100004016	MARGARINA	50KG	D 28.05.2013	148.00 MZN	1	KG	ALIMENTOS -TURVISA - Indy	General IV	
20				100138820	QUEIDO GOUDA	30KG	D 28.05.2013	264.10 MZN	1	KG	LACTICINIOS-TURVISA - Indy	General IV	
30				100138814	QUEIDO MOZARELA	30KG	D 28.05.2013	266.67 MZN	1	KG	LACTICINIOS-TURVISA - Indy	General IV	

Item: 10 | 100004016, MARGARINA

Tx	TMV	Doc.material	Item	Dt.lcto.	Referência	Quantidade	Quantidade CCA	U	Montante em MI	MI (Moeda interna)	Qtd.em UPP	Qtd.CCA em
WE	101	50000299337	1	16.05.2013	12054	50	0	KG	7,400.00	MZN	50	
Oper.	Entrada mercadorias					50		KG	7,400.00	MZN	50	
RE-L	5206066803	9	16.05.2013	12054		50	0	KG	6,324.79	MZN	50	
Oper.	Entrada de fatura					50		KG	6,324.79	MZN	50	

Figura 5: Exemplo de um Pedido de Compra.
Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

3.1.4 Gestão Documental

Gestão documental é um portal criado pelo Grupo Visabeira onde se encontram todas as faturas, Notas de Crédito, e despesas de fundo de maneo do Grupo.

Desta forma é permitido um acesso rápido de todos os colaboradores aos documentos sem que se saia do local de trabalho, pois todos os documentos são analisados e digitalizados e posteriormente, introduzidos no portal de acordo com a empresa a quem foram faturados.

3.2 Tarefas desempenhadas ao longo do Estágio

Durante todo o tempo de estágio realizado no departamento de Controlo operacional, as tarefas desempenhadas no mesmo passaram pelo fecho mensal de *stocks*, em que é necessário passar por vários pontos, para que possa ser feito o fecho mensal de todas as empresas do Grupo Visabeira, tais como:

- Análise da conta fornecedores em conferência;
- Análise e elaboração do verbete de mercadorias em trânsito;
- Verificar se foram lançados todas as contagens físicas dos *stocks* SAP que não foram concluídos;
- Nas empresas em que fazem Inventários mensais, comparar o *stock* do final do mês com as quantidades contadas no inventário;
- Análise das diferenças de inventário registadas em cada mês;
- Nas empresas que ainda utilizam programas verticais (Ambitermo e Bordalo) é necessário fazer o fecho no GestComercial;
- Verificar as quantidades negativas em *stock*;
- Verificar os preços custo médio iguais a zero;
- Analisar variações do PCM em relação ao mês anterior;
- Verificar se houve aumentos ou diminuições significativas ao nível dos *stocks* nos diferentes depósitos de cada unidade;
- Verificar os acertos de preços existentes no mês em análise;
- Verificar que o valor total do *stock* é igual ao balancete (contas de *stock*);
- Realização dos quadros de *stocks*;
- Análise do consumo mensal de cada artigo;
- Análise dos artigos sem rotação e imparidades.

As empresas que constam na Tabela 9 são aquelas para a qual se elaborou a análise mensal de todos os pontos supra mencionados.

SERVIBEIRA - LDA	TUBANGOL
EDIVISA- Emp. Construções, S.A	UNION MARBLE FCTY,LLC
RODIA, S.A.	RICHMOND WOOD INDUSTRY LLC
MOB, S.A.	MERCURY SOUTH AFRICA(PTY)LTD
BENETRONICA, S.A.	DIGISPIRIT, LDA.
PDT	REAL LIFE, SA
VISACASA	EDIVISA LDA (ANG)
IUTEL, S.A.	FABP – TURISMO - ACE
VISABEIRA DIGITAL	SELFENERGY
TURVISA, LDA.	Visabeira Sucursal Espanha
AUTOVISA, LDA.	REAL LIFE TECHNOLOGIES MZ, S.A.
MERCURY COMERCIAL, LDA.	REAL LIFE ADVANCED TECHNOLOGIES ACADEMY MZ, S.A.
COMATEL, LDA.	EDIVISA SUCURSAL MZ, SA
VISAUTO, LDA.	ZAMBEZE
ALAMO (ANG), LDA.	MARTIFER - ALMAL, SA
MERCURY COMERCIAL (ANG), LDA.	

Tabela 9: Empresas onde foi feita a análise mensal.

3.2.1 Análise da Conta Fornecedores em Conferência

Para fazer a análise da conta Fornecedores em Conferência, numa primeira fase, corre-se a transação “F.13 – Compensação automática” no SAP para que ocorra a compensação automática da conta Fornecedores em Receção e Conferência de cada uma das empresas até ao último dia de cada mês. Numa segunda fase, tira-se a lista das partidas em aberto através da transação “FBL3N- Relatório de Partidas em individuais” no SAP, ou seja, tiram-se todos os pedidos de compra que ainda não estão fechados, de cada uma das empresas, e faz-se uma análise rigorosa de todos os Pedidos de Compra, para que se perceba qual o motivo pela qual o pedido ainda esteja em aberto.

Um pedido de compra pode estar em aberto por diversos motivos, tais como:

- Falta de fatura – o fornecedor pode ainda não a ter enviado ou esta pode ainda não ter sido lançada e encontra-se já no Gestão Documental do Grupo;
- Falta de receção – a empresa pode já ter recebido a fatura que corresponde a um dado material que ainda não foi recebido na empresa. Estas situações acontecem com muita frequência nas empresas que recebem muita da mercadoria por processos de importação;

- Falta de Devoluções - quando, por exemplo, o fornecedor já enviou a nota de crédito de uma mercadoria que chega danificada, mas a empresa ainda não efetivou a devolução da mercadoria;
- Falta de Nota de Crédito – quando uma empresa já fez a devolução e o fornecedor ainda não enviou a Nota de Crédito correspondente à devolução;
- Erros de lançamento – quando o responsável por lançar as faturas, por lapso, troca uma vírgula por um ponto nas unidades, ou pode mesmo ocorrer uma troca de pedidos, ou faturas;
- Erros de receção - quando o operacional, por lapso, receciona uma quantidade diferente daquela que realmente foi rececionada, criando uma diferença entre as quantidades rececionadas e as quantidades faturadas.
- Pedidos de compra em duplicado – quando, por exemplo, são criados dois pedidos de compra para a mesma mercadoria, em que neste caso vai haver um pedido que não tem fatura.

Em qualquer uma das situações tem de se ir ao pormenor. No caso de falta de documentos tem de ser questionado o operacional da empresa em causa, por forma a saber se o fornecedor ainda não enviou a fatura, ou se esta se encontra no circuito interno da empresa, pois todas as faturas são enviadas para a sede do grupo onde são efetivamente lançadas pelos responsáveis por cada uma das empresas. Quando a falta é da receção de mercadoria ou diferenças de quantidades entre a quantidade lançada e a quantidade faturada, é também o operacional que é questionado. Já quando o erro é mesmo do lançamento da fatura é pedido a quem fez o lançamento da fatura que efetue a correção do erro para que o pedido de compra possa ser fechado, isto é, para que a conta 225 fique saldada.

3.2.2 Análise das Mercadorias em Trânsito

Na sequência da análise da conta fornecedores em conferência, em algumas empresas, é chegado à conclusão que há pedidos de compra em que a fatura já está lançada e ainda não foi recebida a mercadoria, ou seja, a mesma encontra-se em trânsito. Estas são situações que acontecem maioritariamente em empresas internacionais, onde muitas das vezes a mercadoria é enviada de Portugal e existe uma grande disparidade de tempo entre a chegada da fatura e a chegada da mercadoria.

Estes casos, principalmente os das empresas internacionais, merecem especial atenção pois em termos contabilísticos apenas existe fatura do fornecedor, não existindo nada que possa compensar o gasto. Assim sendo, são elaborados dois verbetes para a contabilidade, sendo o primeiro para fazer o acréscimo das mercadorias em trânsito (conforme a Figura 6) em que se debita a conta 325 – Mercadorias em Trânsito - em contrapartida da conta 225 - Faturas em receção e conferência- e o segundo verbete (conforme a Figura 7) serve para anular o acréscimo no mês seguinte ao que se está a analisar, em que são feitos os movimentos opostos, para que as contas fiquem saldadas. Estas contas verificam-se para empresas de Portugal, pois quando são empresas de outro país, as contas alteram conforme o plano de contas de cada um dos países.

Empresa X				EUR	
VERBETE DE LANÇAMENTO				FOLHA N.º	
CONTA	ENTIDADE	C. CUSTO	DESCRIMINAÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
			Mercadorias em Trânsito		
325000000				1.000,00	
225100001	0				1.000,00
				1.000,00	1.000,00

Figura 7: Verbetes de acréscimo das mercadorias em trânsito.
 Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

Empresa X				EUR	
VERBETE DE LANÇAMENTO				FOLHA N.º	
CONTA	ENTIDADE	C. CUSTO	DESCRIMINAÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
			Mercadorias em Trânsito		
225100001	0			1.000,00	
325000000	0				1.000,00
				1.000,00	1.000,00

Figura 6: Verbetes de anulação do acréscimo das mercadorias em trânsito.
 Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

Inicialmente os verbetes são enviados para o Registo de evidência, plataforma onde ficam arquivados todos os documentos internos das empresas do grupo, ficando assim disponível para consulta, e posteriormente é enviado para o contabilista responsável pela empresa em questão para que este faça os respetivos lançamentos.

3.2.3 Contagem Física & *Stock*

Nas empresas em que é feita a contagem física mensal, numa primeira fase, tem que se verificar através da transação “MI20 – Lista de diferenças e Inventário” em SAP se existem contagens físicas por assumir, ou seja, por finalizar na plataforma. Caso haja, deve-se informar o operacional da empresa em causa para que veja a situação.

Depois de todas as contagens físicas estarem finalizadas, tira-se a listagem da plataforma através da transação “MI24 – Inventário Físico” para que se possa fazer uma comparação com o *stock* à data de cada empresa, também retirado da plataforma. Nesta comparação as quantidades de cada artigo num dado armazém têm que bater certo com as quantidades que constam na listagem. Tem, ainda, que se assegurar que todos os artigos em *stock* no programa se encontram da contagem física e caso não estejam, deve questionar-se o operacional para saber qual o motivo para que o artigo não tenha sido contado.

Neste ponto são gerados movimentos contabilísticos dependendo da quantidade lançada em inventário. Se a quantidade contada for menor que a quantidade que se encontra no programa, gera uma quantidade negativa e um conseqüente aumento do consumo, em contrapartida de uma diminuição do *stock*, como se pode ver no esquema da Figura 8 para o caso de matéria prima.



Figura 8: Movimento contabilístico gerado pela diminuição do *stock* por inventário.

Se pelo contrário, a quantidade contada é superior à quantidade que se encontra no programa, e isto pode acontecer por diferentes motivos, como por exemplo num mês esqueceram-se de contar um artigo e lançarem o inventário com quantidade zero, no mês seguinte dão conta que têm esse mesmo artigo e lançam o inventário, no programa está que a quantidade do mesmo é zero, então vai gerar um aumento do *stock* em contrapartida de uma diminuição do consumo

(conforme Figura 9), e assim fica compensado o movimento gerado, erradamente, no mês anterior.



Figura 9: Movimento contábilístico gerado pelo aumento do *stock* por inventário.

Caso existam diferenças positivas, o operacional da empresa tem que ser questionado para perceber a origem da diferença, pois esta pode ter sido causada por engano a introduzir as quantidades aquando do lançamento do inventário.

3.2.4 Análise do *Stock* à Data

Em todas as empresas que tenham *stock*, todos os meses a listagem de *stock* à data têm que ser sujeita a uma análise detalhada, que passa por diversas etapas.

Numa primeira etapa deve ser verificado se em *stock* existe algum artigo com quantidade menor que zero. Quando houver um artigo com quantidade menor que zero o operacional da empresa deve ser questionado, pois estas situações não devem existir.

Depois de verificado se existem quantidades negativas, tem que se verificar se há preços custo médio iguais a zero; pode haver artigos que tenham PCM igual a zero, quando por exemplo é uma oferta do fornecedor, mas o normal é terem valor.

De seguida é feita uma comparação do preço custo médio de cada artigo do mês em análise com o mês anterior, onde, todas as variações superiores a 10% devem ser pormenorizadas, ou seja, tem que se procurar o motivo da variação, indo ver através da transacção mb51 da plataforma todos os movimentos para um dado artigo. Se não se conseguir chegar à justificação da variação deve-se questionar o operacional para se perceber o porquê da variação.

Para concluir a análise do *stock* deve-se verificar se o total do montante que temos em *stock* bate certo com o montante que se encontra no balancete. Se houver uma grande diferença,

deve procurar-se o que está a provocar a mesma; caso contrário, a empresa encontra-se em condições de ser “fechada” no mês em análise.

3.2.5 Quadros de *stock*

Todos os meses, depois de todas as empresas estarem “fechadas”, são elaborados quadros de *stock* onde é possível analisar a variação do mesmo numa dada empresa ao longo do tempo. Os quadros de *stocks* fornecem a seguinte informação:

- ✓ Variação mensal de *stock* entre depósitos

Cada empresa pode ter um ou mais depósitos. Assim sendo, são elaborados quadros onde o *stock* é separado por depósitos e onde se pode verificar a variação deste em cada um dos depósitos de mês para mês, um exemplo desses quadros é a Figura 10.

Empresa	Depósito	Designação Depósito	DEZ		JAN		FEV		MAR		ABR	
			Valor	Variação %								
Empresa X	1000	Depósito 1	7.910	13%	8.931	13%	8.827	-1%	7.635	-14%	6.685	-12%
	1001	Depósito 2	5.621	6%	5.959	6%	5.619	-6%	5.980	6%	5.534	-7%
Total		Total	13.530	10%	14.890	10%	14.447	-3%	13.615	-6%	12.219	-10%

Figura 10: Variação do *stock* em cada depósito.

Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

- ✓ Peso do tipo de material no total de *stock*

Em todas as empresas os artigos são classificados consoante a sua classe de avaliação, a título de exemplo, podem ser considerados mercadoria, matéria prima, matéria subsidiária, ou no caso de empresas de produção, podem ser classificados como produto acabado ou produto em vias de fabrico. Assim sendo, é feito um quadro onde é analisada a percentagem de cada tipo de material sobre o total do *stock* do mês em análise, como se pode ver na Figura 11, e ao mesmo tempo ver a evolução de mês para mês de cada tipo de material.

Empresa	Tipo material	DEZ		JAN		FEV		MAR		ABR	
		Valor	%								
Empresa X	Materia Prima	13.222	98%	14.690	99%	14.104	98%	13.329	98%	11.969	98%
	Materia Subsidiaria	308	2%	200	1%	343	2%	286	2%	250	2%
Total		2.822.487		3.066.401		3.050.344		3.222.216		3.230.773	

Figura 11: Mapa do peso do tipo de material no total do *stock* da empresa X.

Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

✓ Peso do grupo de mercadorias no total de *stock*

Todos os artigos numa empresa são agrupados por grupo de mercadorias, por exemplo, num restaurante, todos os vinhos ficam no grupo vinhos, todo o tipo de massas fica no grupo das massas. Então, para uma melhor análise é elaborado um quadro onde o *stock* é analisado por grupo de mercadorias, em que são analisados ao pormenor o top vinte, pois são os que vão ter mais peso no total do *stock* da empresa. Aqui também é avaliado o peso que um dado grupo de mercadorias tem sobre o total de *stock* de uma empresa. Exemplo de um quadro do Grupo de mercadorias é o que está na Figura 12.

Centro	Grupo Mercadoria	JAN		FEV		MAR		ABR	
		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Empresa X	Vinhos (Tintos, Brancos, Rosé, Verdes)	1.917	13%	1.814	13%	2.096	15%	2.133	17%
	Carnes (Bovino, Aves, Ovino, Suino, Caça)	6.042	41%	5.306	37%	4.672	34%	3.928	32%
	Vinho DÃO - Tinto	1.113	7%	998	7%	1.134	8%	1.034	8%
	Peixe Fresco	258	2%	276	2%	227	2%	191	2%
	Espumantes	298	2%	323	2%	315	2%	247	2%
	Peixes e Mariscos	66	0%	61	0%	235	2%	274	2%
	Óleos e Gorduras Alimentares	102	1%	325	2%	230	2%	228	2%
	Condimentos (Sal, Vinagre, Ervas Aromáticas e Especiarias, Molhos...)	239	2%	192	1%	237	2%	160	1%
	Refrigerantes c/Gás	291	2%	261	2%	290	2%	258	2%
	Fruta Fresca	266	2%	341	2%	210	2%	176	1%
	Legumes Frescos	267	2%	316	2%	261	2%	203	2%
	Bar	137	1%	131	1%	108	1%	112	1%
	Charcutaria (Carnes Fumadas, Enchidos...)	505	3%	402	3%	221	2%	364	3%
	Whisky	345	2%	309	2%	199	1%	273	2%
	Aguardentes	331	2%	331	2%	466	3%	265	2%
	Aditivos de pastelaria	63	0%	80	1%	101	1%	98	1%
	Cervejas	111	1%	125	1%	116	1%	93	1%
	Vegetais/Legumes	125	1%	186	1%	153	1%	111	1%
	Sumos Naturais, Néctares	17	0%	15	0%	18	0%	14	0%
	Licores	103	1%	78	1%	80	1%	97	1%
Outros	2.294	15%	2.577	18%	2.245	16%	1.960	16%	
Total		14.890		14.447		13.615		12.219	

Figura 12: Mapa do peso do grupo de mercadorias no total do *stock* da Empresa X.

Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

✓ Rotatividade

Todos os meses é analisada a rotatividade do *stock* por depósito, isto é, o *stock* é agrupado pelo tempo em que está sem movimento, para que haja um controlo rigoroso do *stock* que está a ficar sem movimento, como está na Figura 13.

Centro	Maio		Menos de 60 dias		Entre 60 e 90 dias		Entre 90 e 120 dias		Entre 120 e 360 dias		Mais de 360 dias		Total VALOR
	Depósito	Designação Depósito	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Empresa X	1000	Depósito 1	3.170	100%		0%		0%		0%		0%	3.170
	1001	Depósito 2	3.096	82%	309	8%	21	1%	333	9%		0%	3.759
Total		Total	6.266	90%	309	4%	21	0%	333	5%	0	0%	6.929

Figura 13: Mapa da Rotatividade da Empresa X.

Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

Posteriormente, ao quadro da rotatividade é feita uma análise mais rigorosa, caso haja algum depósito sem rotação há mais de 360 dias. É elaborado um quadro, como o da Figura 14, onde são especificados todos os artigos que estão sem rotação há mais de um ano, a data do último movimento, a quantidade que se encontra em *stock* e também o montante. E se o artigo já tiver sido considerado mono, ou seja, já tiver sido criada perda por imparidade do artigo, é colocado o montante na coluna imparidade.

	Artigo	Designação Artigo	Data Ultimo Movimento	Quantidades	Valor	Imparidade
Empresa X	100030345	V. TI RES. ESPECIAL FERREIRINHA- 0.75 LT	31-12-2010	3	132	
	100004392	V. TI TAPADA DE COELHOIROS - 0.75 LT	09-02-2011	5	93	
	100003747	CHAMPAGNE D. PERIGNOM	09-02-2011	1	69	
	100122571	V. TI QTª CÔTTO 94	31-12-2010	1	66	
	100030342	V. TI CASA INSUA RESERVA 2004-0.75L	31-05-2012	1	11	
	100030334	V. BR CASA DA INSUA SEMILLON	31-07-2011	1	5	
	Total				375	0

Figura 14: Mapa de artigos sem rotação à mais de um ano da Empresa X.

Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

✓ Variação mensal do *stock* nas brigadas

Em algumas empresas do grupo, como por exemplo, as das telecomunicações, que têm equipas no terreno, como não poderia deixar de ser, o *stock* de cada uma das equipas é controlado. É construído um mapa, como o que mostra a Figura 15, para que se possa analisar a variação do *stock* de mês para mês que está em posse das brigadas.

Centro		Dezembro	Janeiro		Fevereiro		Marco		Abril		Maio	
		Valor	Valor	Variação %	Valor	Variação %	Valor	Variação %	Valor	Variação %	Valor	Variação %
Empresa Y	Total Positivas	352.616	508.626	44,24%	587.213	15,45%	708.693	20,69%	848.653	19,75%	781.425	-7,92%
	Total Negativas	-	- 77.076		-108.935	41,33%	- 69.240	-36,44%	-142.955	106,46%	-237.643	66,24%
	Total	352.616	431.550	22,39%	478.279	10,83%	639.453	33,70%	705.698	10,36%	543.782	-22,94%

Figura 15: Mapa de variação do *stock* nas brigadas.

Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

Como se pode verificar no quadro, está uma linha para o total de *stock* negativo em posse de brigadas. O sistema apenas permite *stocks* negativos nesta situação, pois isto acontece devido ao número elevado de códigos que são utilizados nas empresas de telecomunicações. Por exemplo, uma equipa vai ao armazém e trás um telefone amarelo, quando vai a casa do cliente e faz a instalação, a brigada tem que fazer a folha de produção, onde é registado o trabalho que foi feito e todo o material utilizado; é aqui que podem ocorrer erros, pois a brigada em vez de colocar o código do telefone amarelo pode colocar o do telefone preto por engano. A

nível de artigo isto gera *stock* negativo, no entanto ao nível da família dos telefones a quantidade fica correta.

Depois ainda é feito um quadro onde é especificado o valor de *stock* que está na posse de cada brigada, como se pode ver na Figura 16, em que o elemento PEP é o código da brigada.

Centro	Elemento PEP	Designação	Valor
Empresa Y			
Total			-

Figura 16: Mapa do *stock* em posse das brigadas.
Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

Todos os quadros supra descritos são elaborados em Euros, mesmo nas empresas que estão fora de Portugal, e depois enviados para os responsáveis pela elaboração dos relatórios operacionais mensais de cada uma das empresas.

3.2.6 Análise do consumo mensal de cada artigo

Para cada empresa é feita a análise do consumo mensal de cada artigo, através de um mapa, como o que está na Figura 17.

Material	Designação Material	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Total
							-
							-
Total Geral		14.453,09	15.023,44	5.864,87	5.859,28	5.859,28	47.059,96
Percentagem (CMVMC/ Proveitos)		37%	40%	19%	20%	0,14825738	
Percentagem DR		37,97%	40,30%	18,87%	20%		

Figura 17: Mapa de Consumos.
Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

Este mapa é elaborado com base nos dados retirados da plataforma através da transação “ZMM_MB51 – Lista de Documentos de Material”. Esta lista dá-nos todos os movimentos, num dado período, de todos os artigos de uma empresa. Para o mapa dos consumos, apenas são analisados os movimentos de consumo, venda e inventário para o caso das empresas de turismo em que o consumo é dado pela saída de inventário no final de cada mês.

Nas empresas relacionadas com Turismo, caso existam consumos negativos, primeiro tenta-se perceber o que está a causar aquele consumo e depois é questionado o operacional da empresa.

Para as outras empresas em que o consumo não se consegue analisar com a lista supra referida, como por exemplo, a Benetrónica, vai tirar-se as margens através da transacção “ZSD_MAR_ART_VEN – Listagem das margens”, onde são analisadas as margens de cada artigo e caso haja alguma variação invulgar, negativa ou muito superior ao normal para aquela empresa, é analisado mais profundamente e questionado ao operacional de uma dada empresa.

Em ambos os tipos de análise, é feito um confronto do total do consumo que temos no mapa com o consumo que se encontra na Demonstração de Resultados, pois o valor tem que ser muito próximo, se não igual, um ao outro.

3.2.7 Análise dos monos

Para finalizar a análise mensal dos *stocks* é feita a análise dos monos, por forma a saber se é necessário criar perdas por imparidade ou não.

Para esta análise, numa fase inicial, vai-se ao ficheiro do ajustamento, onde constam os artigos para a qual já foram criadas perdas por imparidade, e tenta perceber-se se algum daqueles artigos teve ou não movimento no mês em questão. Caso tenha tido movimento, tem que ser analisado qual foi o tipo de movimento que teve, para se perceber se este artigo continua como mono ou não.

Numa fase seguinte, na lista do *stock* à data, são seleccionados todos os artigos sem movimento há mais de um ano e enviam-se para o operacional de cada uma das empresas, para que estes nos digam se os artigos são para ser considerados monos ou não e o porquê. Quando obtemos resposta é construído o mapa de monos para cada empresa.

Para terminar, caso seja necessário criar perdas por imparidade, é construído o verbete de Imparidades, como o que está na Figura 18, e envia-se para o contabilista da empresa para que seja constituída a imparidade na contabilidade.

Empresa: Empresa X					
VERBETE DE LANÇAMENTO				DATA:	2013-06-30
CONTA	ENTIDADE	C CUSTO	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
			Imparidades stock		
6521000000				2.402,38	
3290000000					2.402,38
			TOTAIS	2.402,38	2.402,38

Figura 18: Verbetes usados para constituir perdas por imparidade.
Fonte: Cedido pelo Departamento Operacional da Visabeira Pro.

4. Análise Crítica

Qualquer grupo/empresa deve ter em mente que as mudanças são necessárias, pois nada é eterno, cada vez mais são pesquisadas novas técnicas, novas ferramentas vão surgindo e há sempre algo que pode ser mudado para que o funcionamento de uma empresa melhore.

Depois de analisada toda a informação recolhida relativamente à Gestão de *Stocks* e análise da mesma numa empresa e, tendo em conta o conhecimento de como funciona na realidade no dia-a-dia esta mesma análise, surgem algumas sugestões de melhoria.

As empresas do Grupo Visabeira trabalham com o sistema de inventário permanente, pelo que todos os movimentos feitos na gestão de *stocks* têm correspondente lançamento contabilístico. O facto de todas as empresas usarem este sistema de inventário só lhe traz vantagens, pois permite que seja feito um controlo mais rigoroso dos *stocks*, podendo obter-se informação das quantidades em armazém, bem como a sua mensuração relativa a uma qualquer empresa do grupo em qualquer momento, e assim consegue-se fazer a análise mensal dos *stocks*. O Grupo tem estabelecida uma análise cíclica com períodos mensais para que seja feita a análise dos *stocks*, bem como a comparação das quantidades que se encontram no sistema com as quantidades físicas.

Tendo em conta a evolução a nível das tecnologias da informação, a adoção do sistema de informação ERP, nomeadamente o SAP, é, sem dúvida, uma mais valia para o grupo, pois veio facilitar o fluxo de informação entre todas as atividades do grupo. Como a análise mensal dos *stocks* de cada empresa do grupo é feita na sede, e tendo em conta que o grupo tem empresas espalhadas por todo o mundo, este sistema veio facilitar a circulação da informação pois, assim, na sede consegue-se ter acesso ao *stock* de uma empresa que se encontra em Moçambique, por exemplo. Desta forma, poupa-se tempo e recursos podendo ser confrontada diversa informação, neste caso a informação relativa às compras com aquilo que se encontra no stock de uma empresa, bem como a faturação com a receção das mercadorias para verificar se há mercadorias em trânsito.

Mas, como supra referido, existe sempre algo a mudar, e também no Grupo Visabeira são possíveis melhorias.

A plataforma SAP é uma plataforma que exige conhecimento a vários níveis, como por exemplo saber exatamente as transações que existem e para que serve cada uma delas, para que se consiga trabalhar com ela devidamente. Neste sentido, e tendo em conta que o Grupo Visabeira possui empresas em diversos países, e por isso há muitos colaboradores a trabalharem com o SAP, seria importante que houvesse ações de formação com uma maior regularidade com o fim de explicar todos os processos e implicações de todos os lançamentos feitos por cada um deles, pois verificou-se que existem muitas dificuldades por parte de um número considerável de colaboradores.

No que diz respeito aos pedidos de compra, aquando da análise da conta fornecedores em conferência, existem muitos erros de lançamento ao nível das quantidades, que depois de detetados até que sejam corrigidos decorre um longo período, fazendo, muitas das vezes, com que o custo médio dos produtos não esteja correto e assim gere valores de *stocks* errados e consumos errados, não se conseguindo transmitir a realidade da empresa em causa. Uma forma de ultrapassar este problema seria tentar criar um alerta no programa que indicasse à pessoa que está a fazer o lançamento da fatura cuja quantidade que está a lançar não coincide com a quantidade rececionada, com isto, não significa que ambas tenham de bater sempre certo, pois na realidade isso nem sempre acontece mas, assim o responsável por lançar as faturas teria uma maior atenção e caso fosse necessário fazer uma correção, esta seria feita no momento, evitando erros futuros que podem provocar perdas ao nível das vendas ou gerar custos que não são os custos efetivos.

Quanto às mercadorias em trânsito, existem empresas em que é frequente o esquecimento de efetuarem a receção das mercadorias que se encontravam em trânsito, fazendo com que se levem valores à conta das mercadorias em trânsito que não são os reais. Neste caso, o ideal seria estabelecer um limite máximo de tempo para manter um pedido em aberto por falta de receção, e quando esse fosse atingido, o programa gerar uma mensagem para que o operacional tenha isso em conta. Claro que isto não resolveria o problema na totalidade, mas poderia fazer com que os operacionais de cada uma das empresas começassem a ter especial atenção para pedidos que têm a fatura lançada e não têm a respetiva receção.

Ao nível das contagens físicas dos *stocks* e com o decorrer do tempo, foi verificado que existe algum desleixo por parte dos operacionais em inspecionar as equipas que fazem as mesmss, gerando sempre muitas diferenças, o que vai fazer com que os consumos não cheguem a

transmitir a verdadeira realidade. Aqui, e por falta de conhecimento se existem ou não manuais onde estão instruções de como devem ser realizados os inventários, seria prudente arranjar forma para que os operacionais de cada empresa tivessem mais atenção a este ponto. Talvez uma solução seria criar um incentivo, como uma recompensa, pelo facto de as contagens não gerarem ou gerarem um x de erros durante o ano do exercício.

Ainda nas contagens físicas, ocorrem algumas divergências aquando da comparação das quantidades contadas com as quantidades que se encontram no sistema. A maior parte delas acontece porque o sistema permite que sejam feitos lançamentos de compras e transferência entre “depósitos” com data do mês em análise, à posteriori do lançamento da contagens em SAP. A solução aqui será a criação de um sistema de bloqueio, para que não sejam feitos lançamentos com data anterior à do lançamento da contagem e mesmo à do lançamento da mesma, ou seja, o último dia de cada mês.

Embora já seja feita uma análise mais pormenorizada dos artigos com maior valor em cada uma das empresas, penso que aqui o controlo poderia ser ainda mais rigoroso, pois normalmente este influencia bastante o total do *stock* de cada uma das empresas.

Para concluir, é fundamental que a análise aos “monos”, materiais obsoletos ou que se deterioraram ou que simplesmente já não têm uso e, por isso, não se conseguem comercializar, seja feita com uma maior frequência, pois embora esta esteja incluída nas tarefas mensais, acaba por não ser feita com essa frequência, muitas das vezes por falta de tempo. E como foi visto anteriormente, esta é fundamental, pois podem estar em causa muitos milhares de euros parados.

5. Conclusões

Após uma análise detalhada do que é a gestão de *stock* e a sua análise e daquilo que foi feito ao longo de todo o período de estágio, é de realçar o facto de as organizações não darem o devido valor à análise dos seus *stocks*, pois estes podem contribuir em muito para o bom funcionamento de uma empresa, tanto a nível de custos como a nível de rendimentos, pois é fundamental conseguir manter os clientes fidelizados, e por vezes é com pequenas coisas, como ter aquilo que um cliente procura no momento em que procura que uma empresa consegue a fidelização deste.

Tendo em conta a dimensão do Grupo Visabeira e o facto de atuarem em diversas áreas de negócio é fundamental saber gerir muito bem os *stocks* e adequar bem a estratégia para cada área, pois por exemplo a quantidade, o número de artigos e também o tempo que se tem em armazém os artigos num restaurante não pode ser o mesmo de uma empresa de telecomunicações, ou mesmo de uma empresa de produção.

Em geral há necessidade de satisfazer atempadamente a procura, mas nas empresas de produção tem uma especial importância para evitar ruturas no processo de produção. Ter uma boa gestão de *stocks* ainda é fundamental para beneficiar de preços especiais ao encomendar uma grande quantidade.

Manter bons níveis de *stocks* é ainda um fator importante por forma, a evitar a dependência de terceiros, pois no dia a dia pode acontecer algum incidente, que de uma forma directa ou indirecta, influencia o bom funcionamento de uma empresa.

O Grupo Visabeira ao nível de *stocks* já tem alguns pontos a favor, pois já tem um departamento de logística inserido no departamento operacional que se dedica exclusivamente à análise mensal de *stocks*, conseguindo assim reduzir alguns dos custos que estes implicam. O facto de usar a plataforma SAP também se torna muito vantajoso, pois consegue informação de várias áreas no momento, poupando tempo e recursos.

No entanto, foram identificados alguns problemas e sugeridas algumas sugestões para melhoria dos mesmos. Contudo, entende-se que são apenas sugestões por nem sempre serem fáceis de implementar ou progredir com a rapidez desejada tendo em conta a estrutura organizacional e os recursos existentes.

Referência Bibliográficas

Carvalho, J.M. (2004). *Logística*. Lisboa: Silabo.

Carvalho, J. M., & Guedes, A. P. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimentos*. Lisboa: Silabo.

CIO. Disponível em <
http://www.cio.com/article/40323/ERP_Definition_and_Solutions?page=1&taxonomyId=3009>. Acedido em 25/Maio/2013.

Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. Lisboa: Editora Rei dos Livros, 9ª edição.

Costa, J. P.; Dias, J. M; Godinho, P. (2010). *Logística*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Gomes, C. F. & Lisboa, J. V. (2008). *Gestão de Operações*. Porto: Vida Económica.

Rocha, J. A., (2010). *A Utilização de Sistema ERP (Enterprise Resource planning) em Software Livre: Uma alternativa para gestão de Micro e Pequenas Empresas*, Revista ADMpg Gestão Estratégica, 3 (1), pp. 145 – 151;

Tersine, R. J. (1994). *Principles of Inventory and Materials Management*. London: Prentice-Hall International, Inc.

Visabeira. (2012). *Relatório de Contas*, ano 2011.

Visabeira. (2013). *Relatório de Contas*, ano 2012.