



O Sistema Uniforme de Contas para a Indústria Hoteleira

António Luís da Costa Marques

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Contabilidade e Finanças

Porto – 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O Sistema Uniforme de Contas para a Indústria Hoteleira

António Luís da Costa Marques

Dissertação de Mestrado

**apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob
orientação de Professor Doutor Filipe Ambrósio e
co-orientação do Mestre António Melo**

Porto – 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

A motivação fulcral na escolha desta temática foi a escassez de investigação realizada em Portugal sobre o sistema uniforme de contas para a indústria hoteleira.

Esta tese tem como objetivo primordial analisar a problemática do controlo e gestão dos hotéis, através do *system of accounts for the lodging industry*.

Faremos diversas pesquisas bibliográficas e sua conseqüente análise para melhor enquadramento do assunto a abordar.

Introduzimos uma contextualização histórica do sistema uniforme de contas para a indústria hoteleira, a sua génese e eventuais avanços. Explicaremos em que consiste o referido sistema, apresentando o seu funcionamento, aplicabilidade e os efeitos que propiciam nas operações hoteleiras e respetivos departamentos.

Com este projeto pretendemos auxiliar os profissionais de gestão, economia, finanças e contabilidade a entenderem melhor o funcionamento da contabilidade analítica hoteleira. Também é nossa ambição fomentar os conhecimentos dos proprietários e gestores hoteleiros, para que estes tenham a noção da importância de recolha e análise dos dados de modo organizado e uniformizado, garantindo assim o sucesso contínuo de eficiência e maximização da rentabilidade.

Finalmente, com o trabalho apresentado, pretendemos acrescentar valor já que como se disse, a investigação nesta área da contabilidade do sector hoteleiro é reduzida a nível nacional, ainda mais comparando a referida contabilidade com a contabilidade geral e a introdução do sistema de normalização contabilística.

Palavras chave: *USALI*, Hotelaria, Gestão Hoteleira, Contabilidade de Gestão, SNC.

JEL Classification: L83; M40

Abstract:

The central motivation in choosing this subject, was the scarcity of research carried out in Portugal on the uniform system of accounts for the hotel industry.

This thesis has as main objective to analyze the problem of control and management of hotels, through the system of accounts for the lodging industry.

We will make several bibliographical searches and their consequent analysis for better framing of the subject matter.

We introduced a historical overview of the uniform system of accounts for the hotel industry, its genesis and eventual advances. We will explain what constitutes this system, showing its operation, applicability and effect that promote hotel operations and its respective departments.

With this project we intend to assist professionals in management, economics, finance and accountancy to understand better the functioning of analytic accounting. It is also our ambition to foster the knowledge of hotel owners and managers, so that they have the notion of the importance of data collection and analysis so organized and standardized. Thus it will ensure the continued success of efficiency and maximize profitability.

Finally, with the presented work, we plan to add value since as noted, research in this area of the hotel sector is reduced at the national level even more, comparing the referred accounting with the general accounting and the introduction of the system of accounting normalization system.

Key words: *USALI*, Hospitality, Hotel Management, Management Accounting, SNC.

JEL Classification: M41;L83

Dedicatória

***“A todos os profissionais da contabilidade e
gestão hoteleira, que a vivem e estudam!”***

Agradecimentos

Em primeira instância, ao meu orientador, Professor Doutor Filipe Ambrósio, reconhecimento pela sua extraordinária ajuda na realização deste trabalho. A sua imensa disponibilidade, os seus conselhos fruto da sua imensa experiência académica e profissional. A predisposição na transmissão desse mesmo conhecimento que me ajudaram a fortalecer não só as minhas competências académicas mas também profissionais.

Seguidamente ao meu co-orientador, Mestre António Melo, pela sua intervenção sagaz, pelo bom encaminhamento na pesquisa de matérias e pela sua capacidade de visão, guiando-me nas temáticas e problemáticas que foram ocorrendo neste decurso e ultrapassadas de forma sustentável.

Por fim aos meus familiares que direta e indiretamente participaram em todo este processo, com as vicissitudes que foram apanágio neste projeto.

Lista de Abreviaturas

AICPA - American Institute of Certified Public Accounts

ARR - average room rate

A&B – Alimentação e Bebidas

BSC – Balance Scorecard

EU – União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

FASB - Financial Accounting Standard Board.

F&B – Food and Beverage

F&B Cost - Food and Beverage Cost

GAAP - Generally Accepted Accounting Principles

GOP - Gross Operational Profit

GOPPar - gross operating profit per available room

IT – Instruções de Trabalho

MC – Margem de Contribuição

POC - Plano Oficial de Contas

POS – Point of Sale

PV – Ponto de Venda

REVPAr - revenue per available room

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SOP – Standard Operating Procedures

SPA - Spadanae

TdB –Tableau de Bord

USALI - Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

USAH - Uniform System of Accounts for Hotels

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Descrição das investigações atuais	5
1. O sistema uniforme de contas para a indústria hoteleira e a sua evolução	6
Capítulo II – A contabilidade e a hotelaria	11
1. A informação para a gestão hoteleira	12
2. A tomada de decisão estratégica e o USALI como seu suporte	14
3. <i>A contabilidade na hotelaria: geral e de gestão</i>	16
4. <i>Os sistemas de custeio</i>	20
Capítulo III – A organização do USALI	21
1. Os centros de informação USALI	22
2. Agrupamento de custos USALI	23
3. Estrutura do plano de contas - USALI	28
3.1. Centro de resultados de alojamento	29
3.2. Centro de resultados de F&B	29
3.3. Reconciliação síntese de F&B	32
3.4. Centro de resultados secundários	38
3.5. Centro de custos auxiliares	38
3.5.1. Centro de custos auxiliares gerais e administrativos	39
3.5.2. Centro de custos auxiliares de marketing e animação	39
3.5.3. Centro de custos auxiliares de manutenção e reparação	39
3.5.4. Centro de custos auxiliares: água / energia / combustíveis	39
3.6. Incontroláveis	39
3.7. Dotações	40
Capítulo IV – A implementação do USALI	41
1. Como elaborar o USALI	42
2. Proposta de plano de contas	46
3. Causas e erros do USALI	54
Capítulo V – Estudo de caso HBM	59
Capítulo VI – Conclusão	72
Referências Bibliográficas	75
Anexos	78

Introdução

É nosso desejo com esta investigação fomentar a utilização do *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)* como instrumento de gestão. Para tal achamos que essa vontade deve ser harmonizada com o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) e com a hotelaria portuguesa. Ao criarmos esta convergência pensamos estar a contribuir para a solução de alguns problemas, tais como a sistematização do modelo de contabilidade de gestão hoteleira, a sua aplicabilidade pelas empresas de hotelaria, melhor qualidade e quantidade de obtenção de informação, conhecimento adequado para registo, mensuração e análise de dados por parte dos gestores hoteleiros.

Pretendemos com este trabalho criar interesse sobre esta temática aos estudantes dos cursos de empresas turísticas/hoteleiras, aos profissionais da contabilidade deste género de empresas (desde hotéis a hospitais e a outros estabelecimentos onde se prestem serviços de dormidas, comidas e bebidas) e, em geral, a todos aqueles que se dedicam à contabilidade.

Este projeto no seu desenvolvimento é estruturado em vários capítulos que passamos a expor.

No capítulo 1, fazemos uma abordagem ao contexto geral da temática, explicando o estado de arte deste campo de estudo.

Assim é realizado o desenvolvimento do USALI, desde a sua génese até ao momento atual.

Referimos vários autores que se dedicaram a esta temática e constatamos que são efetivamente poucos.

O tema justifica-se, pela relevância que a atividade turística e hoteleira poderá vir a ter no novo paradigma da economia portuguesa, como alavancagem de emprego e de crescimento do produto interno bruto (PIB). De outro modo as dificuldades e riscos inerentes a esta atividade são dignos de referência.

Verifica-se que em Portugal, não vigora um modelo de contabilidade analítica de gestão para a hotelaria que seja uniforme. Contudo, existe uma experiência de sucesso que merece ser estudada e adaptada, o USALI. Porquê e como? São as grandes questões a que o estudo vai tentar responder.

No capítulo 2, através de um enquadramento teórico, demonstramos como o USALI é um forte sistema de suporte na tomada de decisão. Justificamos como este modelo de contabilidade e gestão das organizações, potencia as empresas no que concerne a sua organização, planeamento, controlo e direção. Apresentamos, resumidamente, uma introdução aos sistemas de custeio já que o USALI elege o custeio direto.

Estamos conscientes de que o estudo das diferentes tipologias de contabilidade é um ponto central, mas, quanto a nós, justifica-se neste caso, não só porque o tema desta pesquisa se insere mais especificamente num destes tipos, a contabilidade analítica / gestão, que não deve ser vista de forma isolada de outros tipos (porque a contabilidade é una).

Na sequência dos novos desafios que se abrem à contabilidade, num contexto de tendência geral para a desregulamentação, da necessidade de fazer experiências, de tatear estas novas áreas. Além disso, este ponto também é justificado pelo facto da contabilidade analítica de gestão, em Portugal, não estar ainda normalizada para a maioria esmagadora dos sectores da atividade económica, e nesta investigação em particular, a hotelaria. No entanto esta é cada vez mais indispensável à gestão, coloca-se, a questão da sua normalização oficial ou da adaptação facultativa dum sistema já provado, com muitos anos de prática e amplamente divulgado em todo o mundo, como é o inserido no *USALI*.

No capítulo 3, pretendemos ilustrar a adaptabilidade / flexibilidade, uma das mais-valias do USALI, sendo que a sua estrutura se adequa a uma unidade hoteleira, independentemente da sua dimensão e estrutura departamental.

O agrupamento de custos é basilar para uma análise e controlo de gestão adequada e eficaz.

Também neste capítulo exibimos alguns exemplos para ilustrar a exposição pretendida.

No capítulo seguinte, capítulo 4, ilustramos a forma como se aplica o USALI. Apresentamos um plano de contas para auxiliar a implementação deste sistema.

Relatamos também a importância da informação contabilística para os consumidores da mesma.

No final deste capítulo referimos algumas causas e erros relativos ao USALI.

O próximo ponto será mercê de estudo de caso com a descrição de metodologias, aplicação de instrumentos de recolha de informação para posterior análise e conclusões. Pretendemos dar a conhecer como aplicar o USALI em contexto prático, tendo recorrido a diversos instrumentos fornecidos por uma unidade hoteleira.

No sexto capítulo, apresentamos as conclusões do trabalho realizado e as potencialidades que o mesmo poderá ter para estudos futuros, uma vez que esta tese não se dá por concluída.

Capitulo I – Descrição das investigações atuais

1. O sistema uniforme de contas para a indústria hoteleira e a sua evolução

Já em 1926, os proprietários e diretores de hotéis estavam preocupados com a impossibilidade de serem capazes de realizar uma análise comparativa, entre diferentes operações e departamentos hoteleiros e assim poderem aferir a qualidade da sua gestão no sector. Este interesse origina, uma série de reuniões / encontros entre profissionais da área em Chicago, para se debaterem e trocarem experiências buscando acordos sobre como a preparação das contas, deveria ser efetuada.

Como resultado destas reuniões, a Associação de Hotéis de Nova York, fundada em 1878, com o intuito de estabelecer um sistema uniforme de contabilidade para os hotéis seus associados, publicou em 1926, a 1.^a edição do Sistema Uniforme de Contabilidade para os Hotéis, *Uniform System of Accounts for Hotels (USAH)*, que marcou o primeiro modelo sectorial de elaboração de contas para hotéis e, portanto, a possibilidade de ter uma linguagem comum de análise de gestão analítica e análise entre diferentes entidades.

Este modelo é poucos meses depois adotado pela Associação de Hotéis dos Estados Unidos da América (EUA) e do Canadá. Até que em 1996, o *USAH*, 8.^a Edição (1985), é acrescentado ao *Uniform System of Accounts and Expense Dictionary for Small for Hotels, Motels and Motor Hotels*, 4.^a Edição, e deu origem ao *USALI* 9.^a edição.

O *USALI* resulta atualmente da cooperação entre a Associação de Hotéis de Nova York, a *American Hotel & Lodging Association* e o *Hospitality Financial and Technology Professionals*.

A expressão *Uniform System of Accounts* tem a sua origem no termo *Uniform Costing*, que compreende “um conjunto de princípios e em alguns casos de métodos contabilísticos que, quando incorporados no sistema contabilístico dos membros de uma indústria, resultará na obtenção de custos comparáveis por parte dos membros individuais dessa indústria.” (Kwansa *et al*, 1999:90).

Decorridos 80 anos é publicada a 10.^a Edição – 2006 do *USALI*. É nesta edição que constatámos uma das primeiras realizações estruturadas para gerar diretrizes de preparação, de normas de contabilidade e práticas de relato financeiro que traduzissem a terminologia e a operacionalidade da indústria hoteleira.

Se verificarmos a evolução a nível de estudos científicos em Portugal, sobre esta temática, apresentaremos as obras mais relevantes que foram publicadas no país, relativas à contabilidade aplicada no sector hoteleiro:

Em 1968, António Almeida escreve o livro a *Contabilidade Hoteleira* que se julga ser a primeira obra publicada em Portugal sobre esta matéria. No ano seguinte 1969, Joaquim Alves compõe *Sistemas Modernos de Contabilidade Hoteleira* e em 1998 volta a lançar o livro *Sistemas de Contabilidade Hoteleira* agora 2.^a edição.

Outro autor que deu grande contributo em matéria de publicações é Martim Monteiro (1969), ao lançar o livro, *Organização e Contabilidade de Empresas de Turismo (Hotéis, empresas transportes e agências de viagens)*, contudo é um livro essencialmente vocacionado para os alunos de hotelaria, onde o sistema de contabilidade mencionado é primitivo. Ainda que tenhamos em conta o ano da obra supracitada, não podemos esquecer que em 1926, a 1.^a edição do sistema *USAH* já se encontrava disponível. Contudo a sua utilização em Portugal, como verificamos pela leitura deste livro, não é aplicada nem estudada.

Carlos Neto (1974), no seu livro *Contabilidade Hoteleira* fala descreve “a contabilização separada dos custos indiretos, preconizando-se, também a sua absorção pelos centros de receita, pretendendo-se assim, uma uniformização (?) para poder fazer comparações com a concorrência”, no entanto também nesta obra não se encontram referências ao *USAH* (1926).

Nas obras *A contabilidade aplicada*, (1975) e *Planos de contas sectoriais* (1979), Martim Monteiro descreve a aplicação do POC aos diversos ramos da atividade económica, entre as quais a indústria hoteleira. Porém, após análise

das referidas edições continuamos a verificar a inexistência do estudo e da aplicabilidade do USAH. Nesta última obra, Martim Monteiro (1979:10) refere que a terminologia utilizada no Plano Oficial de Contas (POC) “é decididamente pobre”.

José Lamelas e Carlos Teixeira em 1982 elaboraram *Um plano de contabilidade para a hotelaria*, no qual os autores afirmam “não querer inventar a roda” e deste ponto elaboram um plano hoteleiro de contas mas tendo como base a 7.^a edição do USAH, reconhecendo o seu êxito.

Contudo não deixam de conciliar este último com o POC. Neste trabalho já se denota um verdadeiro avanço na qualidade de informação, uma standardização de processos e harmonização de sistemas.

Em 2004, José Lamelas edita o *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira*, fruto de trabalho realizado em 1999 e concluído em 2000, no âmbito do seu curso de mestrado em Ciências de Gestão. Neste, o autor refere o USALI (9.^a Edição), a internacionalização da contabilidade e a globalização da economia. Reflete sobre a falta de investigação na contabilidade hoteleira e menciona a compatibilidade entre o *USALI* e o POC, assim como refere a falta de informação para muitos hoteleiros, que ao desconhecem o *USALI*, optam por uma contabilidade analítica e de gestão mais ou menos *ad hoc*¹.

Relativamente a artigos dignos de referência publicados em revistas de contabilidade portuguesas sobre a contabilidade aplicada ao sector hoteleiro, há a destacar:

1. Martim Monteiro (1959) *Ases da Contabilidade Hoteleira*. Revista RCC. n.º 106. p.8

¹ Em ciência e filosofia, *ad hoc* significa a adição de hipótese(s) estranha(s) a uma teoria para salvá-la de ser falseada. Hipóteses *ad hoc* compensam anomalias não previstas pelas teorias em sua forma original, ainda não modificada

2. Martim Monteiro, M. N. (1978). *Problemática Contabilística – Empresas de Hotelaria e Restauração*. *Jornal de Contabilidade (APOTEC)*. n.º 10 e 11. p.4

Por fim Teses de Mestrado e doutoramento defendidas em Portugal sobre a contabilidade aplicada ao sector hoteleiro.

1. José Lamelas, (2001), *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira – Um Estudo de Caso*, Tese de Mestrado, ISCTE Lisboa.

Segundo Martim Monteiro (1979:9-10) os técnicos de contas têm várias dificuldades na conciliação da aplicação do POC, e na implementação da contabilidade de custos ou analítica, principalmente no que diz respeito a certas empresas de serviços: hotelaria, transportes, turismo pois a terminologia utilizada no POC “é decididamente pobre”.

Assim, verificamos que já em 1979 se considerava o POC, um plano muito aquém para a contabilização das operações hoteleiras e similares.

Na sua última publicação, a décima edição, é adotada a designação de USALI, o qual se unifica com o plano para Pequenos Hotéis e Motéis, desenvolvido pela Associação Americana de Hotéis e Motéis. Este documento também releva indicações realizadas pelo *American Institute of Certified Public Accounts (AICPA)* e do *Financial Accounting Standard Board (FASB)*.

Na introdução deste documento, podemos ler:

O *USALI* [...] estabelece modelos estandardizados e classificações de contas para orientar os indivíduos na preparação e apresentação de demonstrações financeiras. [...] As recomendações [...] são consistentes com os *Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)* [...] Permite aos utentes das demonstrações financeiras, quer internos quer externos, comparar a posição financeira e o desempenho operacional de uma

unidade específica a tipos semelhantes de unidades na indústria do alojamento (USALI, 2006:xix).

Em Portugal o problema que existe na falta de utilização do *USALI*, provoca por vezes uma certa “gestão criativa” onde os utilizadores e fornecedores de informação (diretores de hotel, direção de alojamento, direção de alimentação e bebidas, marketing, financeiros, acionistas...), não têm ideia exata e de relevo contabilístico financeiro, onde se encontra a empresa no que diz respeito aos resultados operacionais e qual (is) as decisões a tomar.

Aliás as tomadas de decisão são fruto muitas vezes de indicadores e *ratios* forjados de uma contabilidade de gestão ainda pouco profissional, excetuando raros casos ou situações de grupos hoteleiros profissionais.

Capitulo II – A contabilidade e a hotelaria

1. A informação para a gestão hoteleira

Os responsáveis pela gestão das empresas têm necessidade de conhecer os gastos, os rendimentos e os resultados associados aos diversos objetivos que prosseguem. A contabilidade financeira apura as grandezas económicas de uma forma global, não satisfazendo, por conseguinte, aquela necessidade. É à contabilidade de gestão que compete prosseguir aquelas finalidades. Constitui um sistema de informação que tem em vista a medida e análise dos gastos, rendimentos e resultados relacionados com os diversos objetivos prosseguidos pelas organizações. Para além da obrigação legal de registar os movimentos contabilísticos e de seguir os compromissos fiscais, a equipa administrativa tem também como função apresentar informação clara, fiável e oportuna sobre o desempenho da empresa. Assim, deverá existir uma estrutura humana, um espaço de trabalho adequado e com os instrumentos que permitam gerar, avaliar e manter a informação com o detalhe necessário.

Dada a especificidade da atividade económica da indústria hoteleira (tanto prestam serviços como vendem), a informação solicitada pelos gestores para a tomada de decisão diverge da requerida noutras atividades económicas (Mia e Patiar, 2001; Silva, 2007). As unidades hoteleiras têm duas fontes de informação: a pesquisa de mercado e a informação contabilística. O ideal é que esta informação estivesse coordenada entre si e proporcionasse ao gestor informação que ajudasse no planeamento e controlo de gestão, assim como informação relacionada com o cliente (Doenie, 1997).

Nos casos em que é implementada uma contabilidade de gestão sem recurso ao *USALI*, quem decide a filosofia, o tipo e a estrutura departamental da contabilidade interna é, em regra o responsável da contabilidade (TOC). Um grande leque de gestores/gerentes não têm conhecimento suficiente nesta matéria. Por este facto, quando existe, não satisfaz os requisitos.

A tabela n.º 1 reúne uma comparação entre as duas tipologias de contabilidade sob diferentes perspetivas.

Tabela n.º 1

A contabilidade geral vs. a contabilidade de gestão:

Pontos de Comparação	Contabilidade Geral	Contabilidade Gestão
Destinatários	Externos	Internos
Objetivo	Relatar elementos passados	Informar elementos internos
Âmbito Temporal	Passada, histórica	Atual, orientada para futuro
Restrições	Regulamentada	Sem regulamentação
Tipo de Informação	Apenas dados financeiros	Dados financeiros, operacionais, físicos, etc...
Natureza Informação	Objetiva, auditável, consistente, precisa	Mais subjetiva, válida, relevante, precisa
Âmbito	Relata a situação da empresa como um todo	Informa acerca das decisões

Fonte: elaboração própria

2. A tomada de decisão estratégica e o USALI como seu suporte

As empresas cada vez mais desenvolvem os seus sistemas de informação de modo a permitir o aumento da rentabilidade e definição de orientações estratégicas pela planificação, organização e desenvolvimento e melhoria do sistema da informação económica e financeira. Com o passar do tempo os gestores de topo foram forçados a perceber esta problemática e a ajustarem as suas estruturas, processos e procedimentos de modo a conseguirem obter dados, informação e conhecimento relevante que os auxilie nos seus processos de tomada de decisão. Este passo nem sempre é fácil de tomar. Primeiro temos o problema da decisão. Depois o dilema da implementação.

Tal como noutros assuntos a decisão deve ser tomada em primeiro lugar pelos gestores, que devem perceber a sua importância e assim disseminar essa ideia por toda a organização. Só a partir deste ponto podemos criar processos e procedimentos, o que nem sempre é tarefa fácil devido à complexidade de muitas estruturas, as quais, ao invés de facilitarem a recolha, troca, tratamento e interpretação dos dados recolhidos, pelo contrário, dificultam-na.

Neste contexto, relevamos o papel da direção financeira como elemento chave, que zela pelo cumprimento das políticas contabilísticas e financeiras estabelecidas pela empresa, que fornece informação aos superiores e garante a fiabilidade das contas. Também quanto a este assunto pensamos que deverá ser feita uma análise prévia para clarificar as políticas contabilísticas e financeiras, pois como é sabido depende destas o tratamento contabilístico dos factos. E muitas vezes deparamo-nos com problemas legais, nomeadamente pelo facto de querermos efetuar determinado tipo de tratamento mas que é condicionado pelas normas contabilísticas, nomeadamente no que respeita às normas contabilísticas de relato financeiro (NCRF) e legislação conexas.

De um modo geral, podemos efetuar todos e quaisquer lançamentos do foro contabilístico, contudo, senão antes, pelo menos no final do exercício económico enfrentamos o problema do tratamento da informação para efeitos fiscais. E também não é menos verdade que muitas vezes as empresas

desvirtuam a realidade apenas para “poupar” trabalho e o tratamento contabilístico que é dado aos factos, é feito de modo a ajustar logo a informação para efeitos fiscais.

Vejamos por exemplo o caso das depreciações, as quais em vez de serem calculadas em função da vida útil dos bens, comumente presume-se desde logo que as taxas propostas pelo Decreto Regulamentar nº 25 de 2009 de 14 de setembro se adequam à vida útil dos bens. Efetivamente poupamos em trabalho mas perdemos na qualidade da informação financeira. Contabilidade e fiscalidade são inseparáveis, mas não podemos deixar que a questão fiscal subverta a realidade dos factos e conseqüentemente se não afetar o resultado, pelo menos o “aspeto” da contabilidade.

Assim, deverão os órgãos de decisão definir as suas políticas, respeitando logicamente o enquadramento legal, mas definindo conceitos, regras e instruções que clarifiquem o tratamento contabilístico das situações. É importante que todos quantos trabalhem determinados assuntos saibam e deem o mesmo tratamento à mesma realidade. E isto é aplicável e importante também para todos quantos se aliem à organização, pois deste modo, em caso de dúvida a própria memória organizacional detém a informação necessária.

Seria interessante, e já há algumas empresas que o fazem, construir manuais de procedimentos com a explicação do respetivo tratamento contabilístico de um conjunto variado de aspetos. Este exemplo é refletido no aparecimento de IT's (Instruções de Trabalho) ou SOP's (Standard Operating Procedures), em que o seu conhecimento e experiência de trabalho são já um *job requirement* para muitos recrutados de multinacionais hoteleiras: Starwood hotels, Intercontinental hotels group, Accor Hotels, Marriot hotels.

Logicamente que sempre que existirem alterações de políticas contabilísticas e financeiras, esses factos deverão ser relevados não só nos manuais, como inclusivamente nas demonstrações financeiras da empresa, nomeadamente no anexo. Aos menos atentos poderá parecer uma questão menor, mas poderão

existir factos que destorçam a informação e conseqüentemente a interpretação e análise da mesma.

O contacto destes acontecimentos deve ser permanente com os administradores, diretores e gestores no que concerne a informação e sobretudo todas as informações que possam afetar os resultados.

3. A contabilidade na hotelaria: geral e de gestão

Para bem enfrentar as turbulências e conduzir um negócio é preciso dispor de ferramentas adequadas. Entre estas, a contabilidade ocupa lugar de destaque, pela sua visão abrangente e por disponibilizar informações precisas sobre a marcha dos negócios: gastos, rendimentos e resultados.

Como sabemos, os resultados de uma organização estão dependentes de duas variáveis indissociáveis: os gastos e os rendimentos. Se a identificação e tratamento dos rendimentos é relativamente pacífica, o mesmo já não sucede com os gastos, na medida em que em função do seu tratamento poderemos obter diferentes cenários, mesmo não alterando o resultado final.

Esta questão é desde logo um facto que permite distinguir a contabilidade geral ou financeira da contabilidade analítica ou de gestão. Enquanto a primeira é tendencialmente obrigatória e estandardizada (SNC) não só quanto ao tratamento como também quanto ao relato, a segunda, não invalidando a primeira, completa-a e permite otimizar os recursos e o valor acrescentado pois regista as operações e movimentos internos, tem em consideração especificidades do setor de atividade e é virada para o futuro e para a tomada de decisão.

É pertinente clarificar desde já que contabilidade geral e de gestão são perfeitamente compatíveis, pelo que quanto ao nosso quadro normativo em vigor o SNC não coloca quaisquer entraves à utilização do USALI. Aliás este facto compreende-se desde logo na medida em que, como falaremos mais à frente no caso prático, ao utilizar uma opção contabilística dualista o tratamento da informação é feito autonomamente.

Uma boa estrutura contabilística fornecerá uma visão clara, permitindo ao empreendedor um *raio-x* permanente do seu negócio.

Para exemplificar, consideremos um hotel que, para além do alojamento, tem diversos serviços, como restaurante, lavandaria, salões de beleza e barbearia, passeios turísticos e serviços diversos aos hóspedes, como aquisição de passagens, ingressos para espetáculos, entrega de mensagens, entre outros. Se esses serviços são geradores de receitas, também geram gastos para a manutenção dos serviços. Até que ponto é interessante manter esses serviços? Sabendo-se que esses serviços podem ser um atrativo para manter os hóspedes, será vantajoso suportar esses gastos, mesmo que não produzam grandes rendimentos? A receita do alojamento pode justificar a existência desses serviços? Há portanto a necessidade possuir um adequado sistema de de informação que permita analisar e responder essas ou outras perguntas. A questão é simples, se não nos conhecermos, se não percebermos os porquês dos nossos processos e procedimentos, o rumo que levamos, os objetivos que temos, corremos sérios riscos de perder o sentido e a noção para onde estamos a direccionar-nos. Este facto é extremamente importante pois se não acompanhamos de perto os acontecimentos e a sua evolução corremos o risco de descobrirmos que é demasiado tarde e que a organização descarrilou e agora segue sem controlo rumo ao embate. Este acompanhamento da empresa deve ser feito regularmente, ou seja, mensalmente. A organização pode ter um custo, mas será sempre inferior à falta dela.

A informação financeira é uma importante ferramenta de apoio para o processo de tomada de decisão na medida em que permite gerar e avaliar alternativas, no sentido em que uma decisão constitui uma escolha e o difícil não é implementar a escolha, mas sim renunciar a todas as outras. Tomar decisões comporta assumir riscos e a possibilidade de afetar significativamente o futuro da organização.

Os grandes desafios para a informação financeira e em particular para a informação contabilística são a sua compreensibilidade, comparabilidade, relevância e fiabilidade. A contabilidade é a principal fonte de informação

económica e financeira. Permite a organização e eficiência da empresa, mensurar os elementos patrimoniais, fornecer dados que permitam ao estado tributar, estabelecer o controlo de planos, políticas estratégicas e orçamentos, apurar o preço de venda, o preço de custo, a matéria coletável e uma infinidade de outras coisas.

A contabilidade transforma a realidade económica e financeira em dados avaliados e traduzidos em unidades monetárias, regista-os e relata-os e permite diferentes níveis de controlo e planeamento (estratégico, de gestão e operacional). Decorrente das obrigações de relato as demonstrações financeiras devem proporcionar informação acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, para que sejam úteis a investidores, a credores e a outros utentes, a fim de investirem racionalmente, concederem crédito e tomarem outras decisões.

A informação deve ser compreensível aos que a desejem analisar e avaliar, ajudando-os a distinguir os utentes de recursos económicas que sejam eficientes dos que o não sejam, mostrando ainda os resultados pelo exercício da gerência e a responsabilidade pelos recursos que lhe foram confiados. Caminha-se cada vez mais para a globalização económica e para a adoção de modelos internacionalmente aceites (Ex: USALI).

A qualidade essencial da informação proporcionada pelas demonstrações financeiras é a de que seja compreensível aos utentes, sendo a sua utilidade determinada pelas seguintes características: relevância, fiabilidade e comparabilidade. Estas características, juntamente com conceitos, princípios e normas contabilísticas adequados, fazem que surjam demonstrações financeiras geralmente descritas como apresentando uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e do resultado das operações da empresa.

A relevância é entendida como a qualidade que a informação tem de influenciar as decisões dos utentes, ao ajudá-los a avaliar os acontecimentos passados, presentes e futuros ou a confirmar ou corrigir as suas avaliações. Não sendo a materialidade uma qualidade da informação financeira, determina, porém, o

ponto a partir do qual a mesma passa a ser útil. Assim, a informação é de relevância material se a sua omissão ou erro forem suscetíveis de influenciar as decisões dos leitores com base nessa informação financeira. Por conseguinte, a relevância e a materialidade estão intimamente ligadas, porque ambas são definidas em função dos utentes ao tomarem decisões. No entanto, a relevância parte da natureza ou qualidade da informação, enquanto a materialidade depende da dimensão da mesma. A relevância da informação pode ser perdida se houver demoras no seu relato. Por isso, a informação deve ser tempestivamente relatada.

A fiabilidade é a qualidade que a informação tem de estar liberta de erros materiais e de juízos prévios, ao mostrar apropriadamente o que tem por finalidade apresentar ou se espera que razoavelmente represente, podendo, por conseguinte, dela depender os utentes. Para que a informação mostre apropriadamente as operações e outros acontecimentos que tenha por finalidade representar, é necessário que tais operações e acontecimentos sejam apresentados de acordo com a sua substância e realidade económica e não meramente com a sua forma legal, e para que seja fiável deve também e sobretudo ser neutra, ou seja, estar ausente de preconceitos. A divulgação e a quantificação dos efeitos financeiros de operações e de outros acontecimentos devem ser registadas de forma consistente pela empresa e durante a sua vida, para identificarem tendências na sua posição financeira e nos resultados das suas operações. Por outro lado, as empresas devem adotar a normalização, a fim de se conseguir comparabilidade entre elas.

A necessidade de comparabilidade não deve confundir-se com a mera uniformidade e não pode tornar-se um impedimento à introdução de conceitos, princípios e normas contabilísticas aperfeiçoados. Também a empresa não deve permitir-se continuar a contabilizar da mesma maneira uma dada operação ou acontecimento se a política contabilística adotada não se conformar com as características qualitativas da relevância e da fiabilidade, nem, tão-pouco, deixar de alterar as suas políticas contabilísticas quando existam alternativas relevantes e fiáveis.

4. Os sistemas de custeio

Outra evidência de extremo relevo refere-se à definição do sistema de custeio e ao modo como a informação é tratada. Não existe um sistema de custeio único e universal, até porque custos importantes para uma empresa poderão não o ser para outras. Aliás, mesmo dentro da mesma empresa a importância dos custos poderá variar em função do contexto e do seu *core business* – segmentação de mercado.

No entanto há alguns critérios básicos que devemos observar.

- I. Os custos alteram quando modificam os níveis de produção?
- II. Os custos inerentes à produção são todos conhecidos?
- III. Os recursos possibilitam a execução das atividades?
- IV. A capacidade instalada corresponde à capacidade utilizada?

Estas são questões que devem ser analisadas pois podem influenciar desde logo o modo como a empresa está organizada. Embora possa parecer que estamos a pensar numa ótica industrial e embora a hotelaria seja uma indústria de serviços, todas estes quesitos continuam a ser muito pertinentes e de extrema aplicabilidade.

O *cost-control* (controlo dos custos) de uma empresa pode exigir uma classificação e apuramento sob três perspetivas não apenas para efeito do próprio controlo como também para o processo de tomada de decisão: por centro de responsabilidade; por atividade e por natureza.

Capítulo III – A organização do *USALI*

1. Os centros de informação USALI

No USALI, os centros de informação de gestão deverão estar organizados em consonância com a estrutura da unidade hoteleira, refletido portanto o modo como este se encontra organizada. Ao implementar este sistema, o primeiro passo será analisar e desenhar a estrutura sob a qual assenta a atividade da empresa. Este estudo prévio é determinante para que posteriormente a informação reflita a estrutura e se conheçam dados ao nível departamental, mais ou menos detalhados, consoante a necessidade e também a pertinência. Perante qualquer situação deveremos adotar um posicionamento crítico e tentar perceber até a relevância dos dados, da informação e do conhecimento que vamos obter comparados com os custos suportados para os obter.

São considerados como departamentos quando a gestão de topo designa uma pessoa como gestor responsável das operações nessa área. Como sabemos, apesar da uniformização potenciada pelo USALI, cada hotel pode e deve adaptar o modelo para satisfazer as suas próprias necessidades. Foi com este intuito que o sistema foi desenhado de forma a permitir alguma flexibilidade, com a condição de se manter fiel aos princípios contabilísticos geralmente aceites e com a teoria e estrutura básica do sistema uniforme.

Estes centros de informação encontram-se estruturados em centros de receitas/resultados (*operated departments*), centros de custos indiretos controláveis ou auxiliares (*undistributed operating expenses*) e em centros de custos indiretos incontroláveis ou de capital (*fixed costs*).

Os centros de receitas/resultados geram as receitas provenientes da venda de mercadorias e sobretudo da prestação de serviços. Estes podem subdividir-se em principais e em secundários. Os primeiros comportam os departamentos que constituem a atividade propriamente dita da empresa e que geralmente são os departamentos de alojamento e alimentos e bebidas. Quanto aos departamentos secundários são todos aqueles que geram receitas e consequentemente resultados mas cujo volume de negócios comparado com os principais não é representativo, como por exemplo, o SPA, lavandaria ou

piscina, entre outros. Deste modo, considerar, ou não, um departamento como secundário depende a relevância que este tem, ou seja a contribuição para os rendimentos e resultados da empresa. A existência, ou não, destes departamentos na contabilidade de gestão está condicionada à sua existência real. Como já referido, o USALI prescinde de tudo quanto não se aplica à unidade hoteleira, mas deverá ser respeitada a sua estrutura base.

Os centros de custos indiretos controláveis ou auxiliares são representados pelos departamentos que têm um contacto mínimo ou inexistente com os clientes e não produzem receitas. Estes departamentos prestam serviços aos centros de receitas, como por exemplo os departamentos administrativo ou de manutenção. Estes centros de custos são designados de controláveis, porque dependem do diretor da unidade hoteleira e não da gerência ou administração da empresa.

No que respeita aos centros de custos indiretos, incontroláveis ou de capital estão associados a que tem poder de obrigar a sociedade. Simultaneamente agregam custos e receitas de capital relacionados com a estrutura e com o financiamento da atividade, tais como encargos de financiamentos obtidos ou rendimentos de aplicações financeiras.

O USALI comporta ainda um departamento transitório que podemos designar de “Transferidos”. Este é um departamento virtual que numa primeira fase agrega custos comuns a diversos departamentos, mas que apesar disso não são custos indiretos, mas diretos e portanto controláveis, tais como: lavandaria do hotel, o refeitório do pessoal ou outros benefícios e encargos do pessoal. Após serem mensurados e aqui registados, estes custos irão posteriormente ser transferidos para os departamentos a que se referem, como iremos verificar mais à frente, ou seja, antes de serem imputados ao respetivo centro de custos necessitam de um tratamento prévio.

2. Agrupamentos de custos USALI

Decorrente do exposto, podemos verificar que o USALI diferencia o tratamento dos custos diretos e indiretos, assim como o seu controlo. Os custos diretos

são específicos, no todo, ou em parte, de um centro de informação. São também controláveis, na medida em que dependem da capacidade de gestão do responsável. Estes custos só se debitam a um centro de custos a que possam ser identificados e inequivocamente diretamente associados no todo, ou em parte. Contudo, podem existir custos comuns a mais do que um departamento relativamente aos quais se possa estabelecer uma base de rateio objetiva e conseqüentemente tratá-los como custos diretos simples. O importante será fundamentar esta base de rateio deste tipo de custos. Dois exemplos deste tipo de custos, que anteriormente referimos quando abordamos os “transferidos” e que sofrem sempre este tratamento são a lavanderia (caso exista na unidade hoteleira) e o refeitório do pessoal.

Relativamente à lavanderia, esta questão apenas se coloca se o hotel possuir lavanderia própria pois caso não tenha, basta pedir ao fornecedor que lava a roupa que processe faturas independentes para cada tipo de roupa lavada ou então que essa informação fique perfeitamente discriminada numa única fatura.

Em primeiro lugar há que determinar o custo total, o qual deverá incluir, nomeadamente, os gastos com pessoal e os detergentes e outros produtos conexos geralmente utilizados. Neste custo global, está incluído o custo das vendas da lavanderia (roupa dos clientes), bem como o custo da lavagem das roupas dos departamentos de alojamento e alimentação e bebidas (A&B). Pela análise que efetuámos, o custo das vendas da lavanderia representa cerca de 20% do valor dessas vendas. Contudo, cada unidade poderá/deverá efetuar os cálculos adequados à sua realidade. Retirado este custo ao valor global, há então que repartir o valor remanescente entre o departamento de alojamento e A&B. Um critério comumente utilizado consiste em pesar a roupa (seca) antes de a lavar e repartir o custo em função do peso da roupa.

No que respeita aos gastos com o refeitório do pessoal, há que considerar que alimentação é que os funcionários recebem, ou seja, se comem comida feita exclusivamente para estes ou se porventura comem da mesma comida que os clientes. Esta questão nem sempre é pacífica, pelo que o ideal será analisar caso a caso. É normal os hotéis proporcionarem aos seus colaboradores a

refeição (e até mesmo alojamento). A refeição substitui o subsídio de alimentação. O refeitório deve ser considerado como uma secção. O mais vulgar é ser feita comida exclusiva para os funcionários, pelo que bastará calcular o gasto das refeições servidas. Posteriormente, à medida que as refeições são consumidas deverá efetuado um registo do número de refeições servidas a cada pessoa, pessoa essa, que naturalmente está indexada a um departamento. Com base neste registo é possível determinar o número de refeições servidas no mês e conseqüentemente o custo de cada refeição. Deste modo, para imputar o valor do refeitório pelos diferentes departamentos e secções, basta multiplicar o número de refeições servidas pelo seu custo médio unitário.

Vejamos um exemplo.

Suponhamos que no final do mês, no departamento de transferidos se apuraram os seguintes custos:

Exemplo n.º 1

914	TRANSFERIDOS	4.708,63	3.280,44	1.428,19	
9141	LAVANDARIA	913,41	0,00	913,41	
91411	CUSTOS COM O PESSOAL	853,22	0,00	853,22	
9141101	Ordenados	596,05	0,00	596,05	
9141108	Dotações Férias, Natal e Encargos	109,72	0,00	109,72	
9141110	Outros	147,45	0,00	147,45	
91412	OUTROS CUSTOS DIRECTOS	60,19	0,00	60,19	
9141200022	Material de Higiene e Limpeza	60,19	0,00	60,19	
9142	REFEITORIO	514,78	0,00	514,78	
9142101	Viveres	458,04	0,00	458,04	
9142102	Bebidas	56,74	0,00	56,74	
9143	BENEFICIOS E ENC. PESSOAL	3.280,44	3.280,44		
914301	Dotação Férias	1.327,58	0,00	1.327,58	
914302	Dotação Natal	1.327,58	0,00	1.327,58	
914303	Encargos Férias e Natal	625,28	0,00	625,28	
914399	Transferências	0,00	3.280,44		3.280,44
Total		4.708,63	3.280,44	4.708,63	3.280,44

No final do mês a conta 914 tem que estar saldada, pois como referimos anteriormente este departamento é transitório, ou seja, primeiro são aqui alocados custos que posteriormente são repartidos por diferentes departamentos como custos diretos.

Partindo deste exemplo, em primeiro lugar temos que tratar do Refeitório. Porquê? Porque na Lavandaria trabalham pessoas que também beneficiam das refeições e conseqüentemente esse facto vai incrementar o custo do departamento.

Face ao anteriormente referido, suponhamos que foram contabilizadas as refeições servidas ao trabalhadores aos diferentes departamentos e em consequência do rateio das refeições se verificou que a repartição do custo do refeitório ficava assim distribuído:

Tabela n. 2

Departamento	Valor
Alojamento	190,47€
F&B	198,19€
Manutenção	103,99€
Lavandaria	22,13€
Total	514,78€

Fonte: Elaboração Própria

Com base nestes valores qual será o custo da Lavandaria? Como podemos observar, nesse mês o custo total inicial da Lavandaria corresponde a 913,41€ que resulta da soma dos custos com o pessoal (853,22€) com os detergentes utilizados na lavandaria (60,19€). Contudo, temos que lhe acrescentar o valor do refeitório e assim o custo total da lavandaria será de 935,54€ (913,41€ + 22,13€). Suponhamos também que nesse mesmo mês foram faturados a clientes vendas de lavandaria 47,11€ (atenção, que neste caso estamos a

considerar a lavandaria como centro de receitas/resultados pertencente aos serviços secundários). Neste momento, sabemos os custos e as receitas globais e pretendemos saber os custos a imputar. Ora, o primeiro passo consiste em determinar o custo das vendas da lavandaria de hóspedes. Como referido acima, em média este representa cerca de 20% do valor das vendas. Assim, o custo das vendas será de $47,11\text{€} \times 20\% = 9,42\text{€}$. Se ao custo total da lavandaria retirarmos o custo das vendas obtemos o custo a repartir pelos departamentos de alojamento e alimentos e bebidas ($935,54\text{€} - 9,42\text{€} = 926,12\text{€}$). Se por exemplo do peso da roupa lavada 80% pertencia a alojamento e 20% a F&B, bastaria aplicar essas percentagens ao custo a repartir e concluiríamos que a transferência de lavandaria a efetuar para o departamento de alojamento seria de 749,90€ e para F&B 185,22€

Ainda relativamente à questão do agrupamento dos custos, temos que referir a problemática dos custos indiretos, ou seja, os custos que são comuns a mais do que um centro de receitas/resultados. Este tipo de custos ocorrem em benefício do hotel como um todo, e não podem ser controlados por nenhum chefe ou diretor isoladamente. São da responsabilidade do diretor geral que os gere globalmente e responde por eles.

Os custos indiretos que não dependem da responsabilidade do diretor mas da administração são tratados isoladamente como custos incontroláveis ou de capital. Estes custos normalmente são custos de estrutura e ocorrem independentemente do nível de atividade da unidade hoteleira. Por este facto, estes custos não afetam o GOP (*Gross Operational Profit*) pois não se pode imputar responsabilidade ao diretor de algo que ele não domina e sobre o qual ele não tem o poder de decisão.

É normal a Administração/Direção utilizar gratuitamente distintos serviços, tanto para si mesmos como para ofertar convidados. Os consumos devem ser registados (não faturados) e levados em conta no apuramento do custo das vendas, como observaremos mais à frente.

2. *Estrutura do plano de contas- USALI*

Segundo o USALI cada centro de receitas/resultados deverá respeitar sempre a seguinte estrutura:

- I. Vendas líquidas (de descontos e IVA)
- II. Custos diretos:
 - a. Custo das vendas
 - b. Custos com o pessoal
 - c. Outros custos diretos

Com base nestes elementos conseguimos determinar a margem bruta do departamento.

Como já referido anteriormente o USALI permite que a estrutura e o plano de contas sejam adaptados à realidade do hotel, pelo que se por exemplo, não existirem recursos humanos diretamente afetos a um centro, pura e simplesmente não são registados. Suponhamos que o hotel tem um centro de resultados relativos a um campo de ténis com o piso em “terra” ao qual não está afeto qualquer funcionário. Nesta situação, registrar-se-iam as receitas e apenas os custos diretos por exemplo relacionado com o pó de tijolo utilizado para o piso. Os custos com o pessoal ficariam alocados no departamento de Manutenção e Reparação. O espírito do USALI determina que seria muito burocrático e materialmente irrelevante, por exemplo, o pessoal da manutenção ter que efetuar registos em folhas de obra de todos os trabalhos efetuados para posteriormente no final do mês andar a efetuar cálculos que permitissem repartir a massa salarial deste departamento.

3.1. Centro de resultados de alojamento

Este departamento regista as receitas provenientes da venda de alojamento (quartos) e não tem custo das vendas. Não tem porque não vende matérias-primas (alimentos e bebidas). Se o quarto dispuser de um minibar, quer a receita, quer o custo dessa venda deverá ser refletido não no departamento de alojamento mas no departamento de A&B. Quanto os custos diretos, temos os custos com o pessoal, nomeadamente os colaboradores da receção e as empregadas dos andares, e outros custos diretos.

As vendas e os respetivos custos deverão ser auditados diariamente por diferentes pessoas de modo a estabelecer diferentes níveis de controlo. Esta prática terá naturalmente que se verificar em todos os departamentos, sobretudo nos que têm receitas e lidam com dinheiro.

3.2. Centro de resultados de A&B

Este departamento regista as vendas de alimentos e bebidas da cafetaria, restaurante(s) e bar(es). Neste departamento poderão existir outras receitas, que deverão ser autonomizadas para não influenciar os rácios do custo das vendas, como por exemplo as taxas de serviço de *roomservice*.

Além da conferência dos diários de vendas, deverá ser feita mensalmente a reconciliação consolidada do custo das vendas de alimentação e bebidas. O USALI pressupõe que o hotel utilize o sistema de inventário permanente e que conseqüentemente todos os meses seja efetuada a inventariação das existências. Poderá acarretar alguma burocracia mas é compensada pela informação atempada obtida mensalmente, assim como permite efetuar uma melhor gestão de *stocks*. Este facto determina que todos os inventários deverão ser alvo de registo, ou seja, não só todas as entradas e saídas, como também as requisições e transferências entre armazéns. É determinante que em todo o momento saibamos as quantidades e os valores dos inventários. Isto exige organização e é muito importante que qualquer unidade que pretenda implementar o USALI tenha essa noção, a começar pelo topo da pirâmide.

A reconciliação consolidada de alimentos deverá respeitar a seguinte estrutura:

- + Inventário inicial
- + Compras
- Inventário final
- = Custo da alimentação consumida
- + Bebidas para a confeção de alimentos
- Alimentos para bebidas
- Quebras
- Cedências de armazém
- Consumos grátis de alimentação
- = Custo líquido das vendas

Esta estrutura pretende determinar o custo das vendas da alimentação que posteriormente ainda terá que ser repartida pelos diferentes pontos de venda do hotel, como veremos a seguir. A soma de bebidas para a confeção dos alimentos justifica-se porque muitas das vezes as bebidas são adquiridas com o intuito de comercializar como bebidas e não para incorporar na confeção de alimentos.

Deste modo há que proceder a esta transferência. Estas transferências terão que ser suportadas em requisições. O mesmo se passa com alguns alimentos que são considerados como víveres no momento da sua aquisição, mas que posteriormente poderão ser utilizados para a decoração ou incorporação em bebidas. Logo este gasto deverá ser regularizado.

Também os consumos grátis deverão ser expurgados do custo e transferidos para os departamentos a que respeitam

Quanto à reconciliação consolidada de bebidas esta deverá respeitar uma estrutura semelhante:

- + Inventário inicial
- + Compras
- Inventário final
- = Custo das bebidas consumidas
- Bebidas para a confeção de alimentos
- + Alimentos para bebidas
- Quebras
- Cedências de armazém
- Consumos grátis de alimentação
- = Custo líquido das vendas

Como referimos acima, o custo líquido das vendas da alimentação/bebidas deverá ser repartido pelos diferentes pontos de venda de acordo com a seguinte estrutura:

- + Inventário inicial
- + Requisições
- + Transferências
- Inventário final
- = Custo da alimentação/bebidas consumidas no ponto de venda
- Transferências
- Quebras
- Consumos grátis de alimentação
- = Custo líquido das vendas do ponto de venda

Através do mapa de reconciliação seguinte é possível analisar a reconciliação dos custos suportados com alimentação e bebidas.

Discriminação PV:	Alimentação	Bebidas	Vend Alim.	Vend Beb.	% CVA	% CVB
Restaurante						
Bar						
Cafeteria						
Total						

Para percebermos melhor o exposto, nada melhor que um exemplo para se compreender o modo de determinação dos custos suportados com alimentos e bebidas. Suponhamos que no final de um determinado mês, para a elaboração dos resultados mensais os relatórios de reconciliação de custos permitiram a recolha dos seguintes elementos:

Alimentação

	Cozinha Restaurante	Bar	Cafeteria	Refeitório	Armazém Central	Total
Vendas	12.543,03	752,74	5.922,14	-	-	19.217,91
Ex. Inicial	2.719,01	37,05	456,61	-	1.984,06	5.196,73
Compras	-	-	-	-	9.296,74	9.296,74
Transf. entre secções	- 388,62	-	-	388,62	-	-
Requisições	7.684,97	199,72	1.750,55	69,35	- 9.704,59	-
Ex. Final	2.868,52	64,35	582,14	-	1.576,43	5.091,44
Custo Bruto	7.146,84	172,42	1.625,02	457,97	0,22	9.402,03

Consumos Grátis (Preço de Venda)

Admin./Direção	2.800,15	153,48
Marketing	1.077,61	2,19
Animação	217,69	4,39
Guias/Motoristas	643,31	96,21
Pessoal	-	335,25
	4.738,76	641,52

Bebidas

	Cozinha Restaurante	Bar	Cafeteria	Refeitório	Armazém Central	Total
Vendas	1.482,30	917,70	-	-	-	2.400,00
Ex. Inicial	2.176,24	707,91	63,77	-	9.173,11	12.121,03
Compras	-	-	-	-	986,22	986,22
Transf. entre secções	- 2,10	-	-	2,10	-	-
Requisições	672,91	175,26	35,40	57,86	- 941,43	-
Ex. Final	2.157,16	681,08	73,79	-	9.217,92	12.129,95
Custo Bruto	689,89	202,09	25,38	59,96	- 0,02	977,30

Gratuidades (Preço de Venda)

Admin./Direção	116,45	132,22
Marketing	178,51	-
Animação	-	8,72
Guias/Motoristas	31,01	13,08
Pessoal	6,54	-
	332,51	154,02

O primeiro quadro da reconciliação de F&B é de preenchimento diretamente a partir dos valores recolhidos.

	Alimentação	Bebidas
Tot Exi Inicial Armazém	1.984,06	9.173,11
Tot Exi Inicial Pontos de Venda	² 3.212,67	³ 2.947,92
Tot Exi Inicial Total	5.196,73	12.121,03
Tot Compras	9.296,74	986,22
Subtotal	14.493,47	13.107,25
Tot Exi Final Armazém	1.576,43	9.217,92
Tot Exi Final Ponto de Venda	⁴ 3.515,01	⁵ 2.912,03
Tot Exi Final Total	5.091,44	12.129,95
Consumo Bruto	9.402,03	977,30
Bebidas p/ Produção		
Víveres p/ Mistura		
Custo Bruto	9.402,03	977,30

Em suma, naquele mês o Hotel teve um custo de alimentação de 9.402,03€ e de 977,30€ em bebidas. Contudo, acontece que estes valores incluem: os consumos grátis, que não foram faturados a ninguém, os consumos do refeitório e o custo das vendas aos clientes. E são cada um destes que passamos a calcular.

Começamos então pelos consumos grátis. Estes, quando consumidos, foram registados no sistema pelo empregado que efetuou o atendimento. Posteriormente, o responsável que ofereceu gratuitamente estes consumos deverá ter assinado o respetivo talão, de modo a que exista sempre controlo no departamento. Acontece que ou o sistema está preparado para dar o valor desses consumos a preços de custo ou então temos que os transformar

² 2.719,01 + 37,05 + 456,61 = 3.212,67

³ 2.176,24 + 707,91 + 63,77 = 2.947,92

⁴ 2.868,52 + 63,45 + 582,14 = 3.515,01

⁵ 2.157,16 + 681,08 + 73,79 = 2.912,03

previamente. Sendo este o caso, o primeiro passo será determinar o rácio custo/venda. Com base nos elementos fornecidos teríamos:

Secção	Alimentação	Bebidas
Cozinha/Restaurante	7.146,84 / 12.543,03 = 0,57	689,89 / 1.482,30 = 0,47
Bar	172,42 / 752,74 = 0,23	202,09 / 917,70 = 0,22

Determinado o rácio vamos então transformar os consumos grátis a preços de venda em preços de custo do seguinte modo: valor do consumo / 1,23⁶ x Rácio. Seguindo esse raciocínio teremos:

Alimentação

	Cozinha/Restaurante	Bar	Total
Administração/Direção	1.297,63	28,70	1.326,33
Marketing	499,38	0,41	499,79
Animação	100,88	0,82	101,70
Guias/Motoristas	298,12	17,99	316,11
Pessoal ⁷		62,69	62,69
Total	2.196,01	110,61	2.306,62

Bebidas

	Cozinha/Restaurante	Bar	Total
Administração/Direção	44,50	23,65	68,15
Marketing	68,21		68,21
Animação		1,56	1,56
Guias/Motoristas	11,85	2,34	14,19
Pessoal ⁸	2,50		2,50
Total	127,06	27,55	154,61

⁶ Taxa de IVA

⁷ Embora os gastos com o pessoal apareçam normalmente incluídos no refeitório, encontrámos casos de unidades hoteleiras de reduzida dimensão em que os cafés do pessoal eram tirados na máquina de café do Bar e portanto, por esse facto, foram aqui considerados, mas posteriormente contabilizados no custo da alimentação. O café, embora seja servido em estado líquido pertence a alimentação.

⁸ Embora os gastos com o pessoal apareçam normalmente incluídos no refeitório, encontrámos casos de unidades hoteleiras de reduzida dimensão em que os cafés do pessoal eram tirados na máquina de café do Bar e portanto, por esse facto, foram aqui considerados, mas posteriormente contabilizados no custo da alimentação. O café, embora seja servido em estado líquido pertence a alimentação.

Após estes cálculos, estamos em condições de preencher os crédito no mapa de reconciliação síntese de F&B.

Créditos	Alimentação	Bebidas	Soma
Administ/Direc	1.326,33	68,15	1.394,48
Marketing	499,79	68,21	568,00
Animação	101,70	1,56	103,26
Pessoal Hotel	62,69	2,50	65,19
Guias/Motoristas	316,11	14,19	330,30
Cedências Armazém			
Quebras Armazém			
Total Créditos 1	2.306,62	154,61	2.461,23
Refeitório	457,97	59,96	517,93
Total Créditos 2 ⁹	2.764,59	214,57	2.979,16
Custo Vendas Líquidas ¹⁰	6.637,44	762,73	7.400,17

Retirando ao custo bruto de alimentação e bebidas os consumos grátis e os custos com o refeitório, verificamos que neste mês, o custo das vendas de alimentação foi de 6.637,44€ e o de bebidas 762,73€. No entanto, estes valores representam o total do mês, mas certamente nos interessa ter informação por ponto de venda. É o que vamos calcular de seguida. Como? Retirando ao custo bruto do ponto de venda os custos agora calculados.

⁹ Total de Créditos 1 + Refeitório

¹⁰ Custo Bruto - Créditos

Discriminação PV:	Alimentação	Bebidas	Vend Alim.	Vend Beb.	% CVA	% CVB
Restaurante	¹¹ 4.950,83	¹² 562,83	12.543,03	1.482,30	39%	38%
Bar	¹³ 61,81	¹⁴ 174,54	752,74	917,91	8%	19%
Cafetaria	1.650,40		5.922,14		27%	
TOTAL	6.637,66	762,75	19217,91	2.400,00	35%	32%
Diferença ¹⁵	-0,22	-0,02				

3.4. Centro de resultados secundários

Este grupo de centros de receitas é designado de secundário (*minor departments*) porque, possuem um contributo pouco significativo relativamente ao valor das vendas globais do hotel e portanto aos departamentos principais (Alojamento e A&B). Com exceção das telecomunicações e da lavandaria, variam muito de hotel para hotel. Além das vendas poderão ter custos diretos, como custos com o pessoal ou outros. Se porventura o conjunto destes serviços for tão residual e insignificante algumas unidades hoteleiras poderão juntá-los num único centro de receitas.

3.5. Centro de custos auxiliares

Estes centros de custos não possuem receitas, apenas custos indiretos controláveis na medida em que é difícil estabelecer critérios objetivos de rateio. São organizados por grupos homogêneos, sendo os mais vulgares: Serviços Gerais e Administrativos, Marketing/Animação, Água/Energia/Combustíveis e Manutenção e Reparação.

¹¹ 7.146,84 – 2.196,01 = 4.950,83

¹² 689,89 – 127,06 = 562,83

¹³ 172,42 – 110,61 = 61,81

¹⁴ 202,09 – 27,55 = 174,54

¹⁵ Diferença entre o custo das vendas líquidas apurado e o custo inicialmente apresentado. Como se verifica são valores muito reduzidos e insignificantes que resultam de arredondamentos.

3.5.1. Centro de custos auxiliares gerais e administrativos

Comporta os custos administrativos com a direção-geral, contabilidade, recursos humanos, informática ou segurança.

3.5.2. Centro de custos auxiliares marketing / animação

Neste centro de custo podemos encontrar custos com publicidade, relações públicas, promoção e animação.

3.5.3. Centro de custos auxiliares manutenção e reparação

Aqui podemos encontrar os custos associados com limpezas gerais, manutenção de jardins, dos edifícios, equipamentos, entre outros.

3.5.4. Centro de custos auxiliares: água / energia / combustíveis

Este é o único centro de custos que nunca tem custos com o pessoal. Esta situação deve-se ao facto de estes fornecimentos serem prestados diretamente pelos respetivos fornecedores. A ele estão associados os custos com água, eletricidade, gás e diferentes tipos de combustíveis.

3.6. Incontroláveis

São aqui alocados os custos da responsabilidade de gerência/administração e não dos diretores hoteleiros. Aqui poderemos associar os seguintes custos: rendas e alugueres, impostos e taxas, encargos financeiros, depreciações e amortizações. Podemos também encontrar alguns rendimentos, como juros de depósitos bancários ou aplicações financeiras. É também aqui que são registadas eventuais correções relacionadas com exercícios anteriores.

3.7. Dotações

Uma vez que os resultados são calculados mensalmente, é nestas contas que se registam diferentes dotação, as quais funcionam com regras semelhantes à da especialização do exercício e ao tratamento dado aos acréscimos e diferimentos de gastos. Por exemplo, todos os meses se regista a dotação das depreciações, normalmente calculadas com base no valor do exercício anterior. Periodicamente vão sendo efetuados testes considerando já as aquisições do exercício para determinar se a estimativa que está a ser efetuada é ajustada ou não. Deste modo, ao longo do ano vão-se considerando os gastos e no final do exercício a conta de dotação deverá apresentar saldo nulo.

Capitulo IV – A implementação do USALI

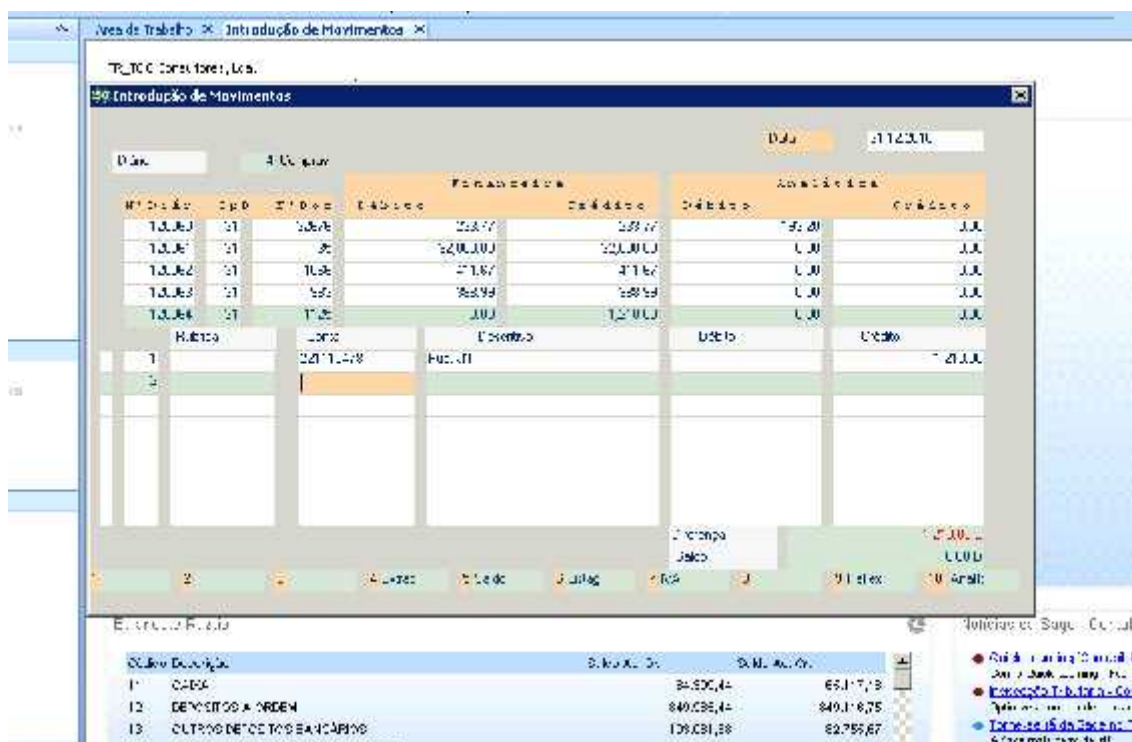
1. Como elaborar o USALI

A melhor forma de implementar o USALI é utilizar um sistema contabilístico dualista, que simultaneamente apresenta a contabilidade financeira que cumpre todos os requisitos legais, nomeadamente do SNC e, à parte, na classe 9, apresenta a contabilidade de gestão hoteleira, que funciona paralelamente por reflexão. Efetivamente poderíamos proceder a um desenvolvimento do plano de contas SNC procurando desenvolver uma quantidade de informação, contudo, esta não ficaria sistematizada por centro de receitas/resultados como acontece no USALI. Por outro lado, também todos quantos tivessem acesso a algumas peças contabilísticas, nomeadamente o balancete geral, poderiam ter livremente acesso a informação que supostamente será para uso interno. Por outro lado, um balancete poderia tornar-se num rol de informação tão extenso que perderia a qualidade.

Como seguidamente ilustramos, a melhor opção será a contabilização na classe 9 por reflexão das contas de gastos e rendimentos. Para que não existam falhas, pois o resultado da contabilidade financeira tem obrigatoriamente que corresponder ao da contabilidade de gestão, todas as contas da classe 6 e 7 devem obrigatoriamente estar associadas a uma conta da classe 9. Caso não exista uma reflexão sempre igual, como por exemplo acontece com o material de escritório, sempre que movimentamos a debito a conta 6233xx obrigatoriamente será automaticamente criado um lançamento na conta 9121210012 (utilizando o plano de contas que apresentamos mais à frente), podemos pelo menos associar qualquer movimento a uma conta 91----- e deste modo, ao efetuar o lançamento, não conseguimos sair deste sem completar o código da conta da classe 9.

Este sistema garante que a contabilidade financeira está sempre em sintonia com a contabilidade de gestão, como podemos constatar pelo exemplificado nas figuras seguintes.

Figura 3



Agora há que registar o gasto, tanto na contabilidade geral, como na analítica.

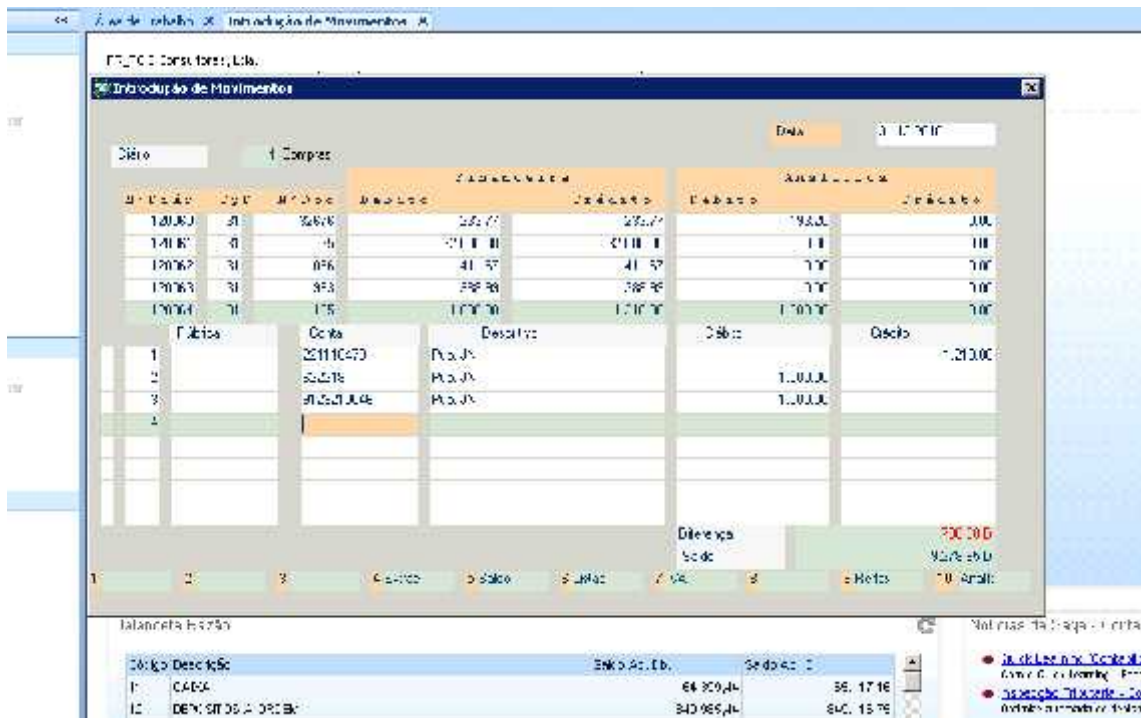
Figura 4



Ora, como referido anteriormente, ao seleccionar na classe 6 a respectiva conta de publicidade e propaganda, o sistema informático como estava pré-

programado, associa logo um lançamento numa conta USALI, como se pode verificar na imagem seguinte.

Figura 5



Resta agora registar o IVA dedutível para completar o lançamento.

Figura 6



2. Proposta de plano de contas

Com base na informação anterior, apresentamos a estrutura base de um plano de contas USALI, o qual detalhamos logo de seguida.

91	CONTABILIDADE ANALÍTICA
911	OPERACIONAIS
9111	QUARTOS
9112	ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS
9113	SECUNDARIOS
912	DEP. AUXILIARES - CUSTOS INDIRECTOS
9121	CUSTOS ADMINISTRATIVOS
9123	MARKETING
9125	AGUA/ENERGIA/COMBUSTIVEIS
9126	MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO
913	INCONTROLAVEIS
9131	DESPESAS DE CAPITAL
9132	RECEITAS DE CAPITAL
9133	CORRECÇÕES EXERCICIOS ANTERIORES
914	TRANSFERIDOS
9141	LAVANDARIA
9142	REFEITORIO
9143	BENEFICIOS E ENC. PESSOAL
99	DOTAÇÕES

A proposta detalhada que agora apresentamos resulta de uma análise de diferentes planos de contas observados em algumas organizações. Não é uma tradução literal do USALI original, mas o mesmo rege-se pelos princípios e pela estrutura por ele prevista.

É de salientar que não se apresenta uma descrição do conteúdo de cada uma das contas por duas razões: por um lado não era este o objetivo deste trabalho e por outro através das denominações adotadas é fácil relacionar as diferentes contas com os respectivos conteúdos.

91	CONTABILIDADE ANALÍTICA
911	OPERACIONAIS
9111	QUARTOS
91111	VENDAS
911111	Vendas Totais Hotel
911112	Overbooking (dbt)
91112	CUSTOS
911121	CUSTOS COM O PESSOAL
91112101	Ordenados
91112102	Alimentação - Refeitório - Transf.
91112108	Dotações Férias, Natal e Encargos
91112109	Pessoal Extra
91112110	Outros
91112111	Complemento Salário
911122	OUTROS CUSTOS
91112201	Lavandaria - Transferência
91112202	Material Escritório
91112203	Material Consumo Corrente
91112204	Impressos e Formulários
91112205	Artigos p/ Uso Clientes
91112206	Uniformes
91112207	Flores e Decoração
91112208	Roupas
91112209	Mat. e Prod. Limpeza
91112210	Comissões Intermediários
91112298	Outros Fornecimentos
9112	ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

91121 VENDAS
911211 ALIMENTAÇÃO
911211101 Bar Hotel
911211201 Bar Piscina
911211301 Pequenos Almoços
911211401 Restaurante
911211402 Subcontratação (dbt)
911212 BEBIDAS
911212101 Bar Hotel
911212201 Bar Piscina
911212301 Pequenos Almoços
911212401 Restaurante
91122 CUSTO DAS VENDAS
911221 ALIMENTAÇÃO
911221101 Bar Hotel
911221201 Bar Piscina
911221301 Restaurante
911221401 Pequenos Almoços
911221402 Subcontratação (dbt)
911222 BEBIDAS
911222101 Bar Hotel
911222201 Bar Piscina
911222301 Restaurante
911222401 Pequenos Almoços
91123 CUSTOS COM O PESSOAL
911231 ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS
91123101 Ordenados
91123102 Alimentação - Refeitório - Transf.
91123108 Dotações Férias, Natal e Encargos
91123109 Pessoal extra
91123110 Encargos Sociais
91123111 Complemento Salário

91124	OUTROS CUSTOS DIRECTOS
9112401	Lavandaria – Transferência
9112402	Material Escritório
9112403	Material Consumo Corrente
9112404	Impressos e Formulários
9112405	Uniformes
9112406	Flores e Decoração
9112407	Roupas
9112408	Roupas, Vidros e Ut. de Cozinha
9112409	Mat. Prod. Limpeza
9112410	HACCP
9112498	Outros Fornecimentos
9113	SECUNDÁRIOS
91131	TELEFONE/FAX
9113101	Vendas
9113102	Custo das Vendas
9113103	Outros Custos
91132	LAVANDARIA HOSPEDES
9113201	Vendas
9113202	Custo das Vendas
91133	TÊNIS
9113301	Vendas
9113302	Custo das Vendas
91134	PISCINA
9113401	Vendas
91135	ALUGUERES
9113501	Bicicletas
9113502	Salas
91136	TABACO
9113601	Vendas
9113602	Custo das Vendas
91137	SPA

9113701	Vendas
9113702	Custo das Vendas
912	DEP. AUXILIARES
9121	CUSTOS ADMINISTRATIVOS
91211	CUSTOS COM O PESSOAL
9121101	Ordenados
9121102	Alimentação - Refeitório -Transf.
9121108	Dotações Férias, Natal e Encargos
9121109	Pessoal Extra
9121110	Encargos Sociais
9121111	Complemento Salário
91212	OUTROS CUSTOS
9121201	Material de Escritório
9121202	Comunicações
9121203	Livros e Documentação Técnica
9121204	Contencioso e Notariado
9121205	Seguro Responsabilidade Civil
9121206	Honorários
9121207	Comissões Cartões Crédito
9121208	Deslocações e Estadas
9121209	Consumos Internos A&B
9121210	Vigilância e Segurança
9121211	Trabalhos Especializados
9121212	Donativos e Quotizações
9121213	Informática
9121214	Despesas de Representação
9121215	Indemnizações a Clientes
9121216	Jornais e Revistas
9121217	Multas e Juros de Mora
9121298	Outros Fornecimentos
9123	MARKETING
912321	VENDAS E PROMOÇÃO

91232101	Comunicações
91232102	Deslocações e Estadas
91232103	Consumos A&B
91232104	Despesas de Representação
91232105	Publicidade Listas Telefónicas
91232106	Publicidade
91232107	Material p/ Promoção
91232198	Outros Fornecimentos
912322	ANIMAÇÃO
91232201	Consumos A&B
91232202	Flores e Decoração
91232203	Músicos e Artistas
91232298	Outros
9125	AGUA/ENERGIA/COMBUSTIVEIS
912501	Água
912502	Electricidade
912503	Gás
912504	Gasóleo
912505	Lampadas
912506	Gasolina
9126	MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO
91261	CUSTOS COM O PESSOAL
9126101	Ordenados
9126102	Alimentação - Refeitório - Transf.
9126108	Dotações Férias, Natal e Encargos
9126109	Pessoal Extra
9126110	Outros
9126111	Complemento de Salário
91262	OUTROS CUSTOS
912622	EDIF. E OUTRAS CONSTRUÇÕES
91262201	Edifício Principal
91262202	Edifício X

91262203	Edifício Y
91262205	Piscina
91262206	Ténis
912623	ADMINISTRATIVO
91262301	Eq. Escritório
912624	EQ. TRANSPORTE
91262401	Viatura 00-AA-00
91262402	Viatura 00-BB-00
912625	LAVANDARIA
91262501	Eq. Lavandaria
912627	OUTROS EQUIPAMENTOS
91262701	Elevadores
91262702	Caldeiras
91262703	Ar Condicionado
91262704	Protecção e Segurança
91262705	Jardins
91262706	Mobiliário e Decoração
912628	QUARTOS
91262801	Equipamento
912629	A&B
91262901	Eq. Cozinha
91262902	Eq. Rest. e Bares
91262903	Eq. Frio
913	INCONTROLAVEIS
9131	DESPEAS DE CAPITAL
913101	Rendas e Alugueres
913102	Seguros
913103	Impostos e Taxas
913104	Juros e Encargos Bancários
913105	Amortizações e Depreciações
913106	Despesas c/ Serviços Bancários
913198	Outras Despesas de Capital

9132	RECEITAS DE CAPITAL
913201	Juros Depósitos Bancários
913202	Rendimentos Aplic. Financeiras
913298	Outras Receitas Financeiras
9133	CORR. EXERC. ANTERIORES
913301	Proveitos
913302	Custos
914	TRANSFERIDOS
9141	LAVANDARIA
91411	CUSTOS COM O PESSOAL
9141101	Ordenados
9141102	Alimentação - Refeitório - Transf.
9141108	Dotações Férias, Natal e Encargos
9141109	Pessoal Extra
9141110	Outros
9141111	Complemento Salário
9141199	Transferências
91412	OUTROS CUSTOS DIRECTOS
9141201	Mat. Hig. Limpeza
9142	REFEITÓRIO
9142101	Viveres
9142102	Bebidas
9142199	Transferências
9143	BENEFICIOS E ENC. PESSOAL
914301	Dotação Férias
914302	Dotação Natal
914303	Encargos Férias e Natal
914304	Dotações SAT
914399	Transferências
99	DOTAÇÕES
991	Dotação Férias
992	Dotacao Natal

993	Dotação Encargos Ferias e Natal
994	Dotação Telefones
995	Dotação Electricidade
996	Dotação Gás
997	Dotação SAT
998	Dotação Amortiz. e Depreciações
999	Outras Dotações

3. *As causas e erros do USALI*

A estrutura do USALI permite-nos alcançar diversos ratios departamentais, cuja utilidade é de extremo relevo, na gestão diária do hotel - departamentos. Dos ganhos e gastos vertidos do USALI, conseguimos chegar ao cálculo do REVPAr (revenue per available room), GOPPar (gross operating profit per available room), ARR (average room rate), F&B Cost (Food and Beverage Cost) entre outros indicadores fundamentais para o gestor hoteleiro conseguir alcançar as metas determinadas pelo budget (orçamento) e corrigir atempadamente possíveis desvios.

O USALI baseia-se no critério do Direct Costing, ou seja associar a cada departamento de operações os gastos que dele advêm diretamente e na sua totalidade.

Todos os gastos que são partilhados pelos departamentos de operações são registados numa divisão denominada de departamentos funcionais e não são associados, mas sim tratados de forma independente.

Várias são as aplicações informáticas e bancos de dados bem-sucedidas de hoje, seguindo as instruções USALI:

- Painéis de Business Intelligence Applications: Balanced Scorecards são gerados a partir das informações coletadas no Software de Gerenciamento de Banco de Dados (SAP, Navision, Oracle, Microsoft Dynamics, etc.).

- Relatório HotstatsTM: o banco de dados que enviam periodicamente os estabelecimentos de alojamento para comparar as proporções, produz um relatório com relações de área média, definição de classe, e outros filtros.

Neste ponto iremos enumerar algumas causas com base na utilização do Modelo USALI, que originam erros segundo Moreno, A.T., Examining the USALI. Acedido a 17 de setembro de 2013, em: <http://en.hotelcostcontrol.com/?p=91>

Erro 1 – Data de Criação do Modelo

Temos que saber que o modelo USALI nasceu em 1926, e apesar de ter tido 10 revisões até à data, o seu espírito e natureza ainda são os mesmos.

Isso parece não ter importância no início, mas temos de ter em mente que a simplicidade naqueles tempos, apoiava-se numa contabilidade, quase inteiramente manual, que tentava desenvolver relatórios complexos exigidos por vezes através de um esforço sobre-humano.

Hoje, a mais pequena das empresas tem, ou deve ter um software de gestão. Consiste em um banco de dados da Administração Geral de Front Office, módulo de Compras, e muitos terminais como POS (Point of Sale), o que recolhe e armazena um volume de dados enorme, tornando assim os relatórios existentes numa tarefa simples, que só exige esforço, apenas no investimento que o proprietário do hotel pretende gastar.

Como solução para o problema do tempo, porque o esforço é a "história" , nasceram muitas aplicações de Business Intelligence (BI) , o que eles fazem , basicamente, é unir todos os terminais do estabelecimento em uma única aplicação , que oferece ao usuário as informações de que necessita, sem ter que ir módulo a módulo , removendo-o e , em seguida, e tendo como excelente função "casar" num Excel ou outros formatos de planilha os dados necessários.

Por outro lado , as ofertas de BI, relatórios pré-carregados e Dashboard ou Scorecard (BSC), que baseiam o seu cálculo sobre o USALI , que continua a ser uma incoerência, já que ter todas as informações, por isso o foco em dados esparsos e simples, para gerar um relatório, não negá-lo, está a cargo da Companhia.

Erro 2 – Dependência da Contabilidade

O Modelo USALI é gerado em longos períodos de tempo, e calculado a partir de dados contabilísticos previamente filtrados pela referida contabilidade, de modo que a informação que nos dão é insuficiente para tirar as conclusões corretas a partir de nossa análise para o Management.

Isto obriga-nos a gerar uma série de relatórios manuais adicionais, envolvendo tempo de processamento, análise e interpretação da valorização dos resultados obtidos.

Erro 3 – Modelo de Livre Implementação

O USALI “nasce” com a intenção de estabelecer um padrão uma norma uniforme para o tratamento dos dados, a fim de comparar objetivamente os resultados para a indústria hoteleira, contudo a sua aplicação não é rigorosa e só dita alguns parâmetros de referência.

Assim a análise da competitividade não está uniforme no cálculo e, portanto, não é válida.

Erro 4 – Departamentos de Operações

Com o modelo USALI não se pode medir o desempenho de um determinado departamento físico, como o Bar do Hotel, uma vez que está incluída na atividade de alimentação e bebidas, juntamente com o restaurante, outros bares, banquetes, etc.

Isso significa que, analisando somente o relatório financeiro, e se uma atividade é de baixo desempenho, não temos como saber a fonte específica,

uma vez que estão reunidos vários departamentos físicos que a compõem, dos quais alguns podem falhar, mas não necessariamente outro(s).

Então, teremos de analisar mais relatórios / informações adicionais.

Erro 5 – Departamentos Funcionais

O Modelo USALI, pelo seu sistema simples de imputação dos custos, calcula um intervalo de contribuição errado, nós podemos trazer resultados negativos em negócios para basear a sua estratégia sobre os preços.

Erro 6 – Conta de Resultados

Conta Operacional, que inclui as linhas de negócios completamente diferentes, não pode ser analisada como uma conta consolidada, baseando seus cálculos em valores unitários variáveis comuns que compõe cada negócio.

Portanto, não é possível tirar conclusões confiáveis da conta operacional do USALI.

Erro 7 – Informação para medir a Gestão

Se Modelo USALI tem como objetivo ser um scorecard, mas como resultado é um relatório para ser justificado com relatórios adicionais, o USALI torna-se um Relatório Desnecessário.

Erro 8 – Cálculo Unitário

Não confie os dados unitários USALI, porque eles não vão informar sobre a Gestão do Desempenho cada um dos departamentos, por extensão, não devemos confiar nestes a partir da relação USALI, que se baseia em resultados Unitários a menos que seja exclusivo - Departamento de Habitação.

Erro 9 – Interpretação dos Gastos

Devido à estrutura do USALI, no que concerne os gastos, existe um impedimento em poder o proveito necessário dos mesmos, que se reduz a algo tão simples como:

- Custo Indireto: Quanto nós gastaremos abrindo ou não o negócio?
- Custo Direto Fixo: Quanto custa por em prática?
- Custo Direto Variável : A nossa MC permite-nos cobrir todos os gastos?

Erro 10 – Valorização do Cliente

Ele pode ser integrado em Análise de Ponto de Venda numérica, com o Cliente Análise de Satisfação do mesmo, assim como as contas consolidadas.

Por conseguinte, não há ajustes que possam ser efetuados e permitam o Equilíbrio.

Desempenho equilibrado e satisfação.

Erro 11 – Orçamentos

Com o modelo USALI podemos desenvolver orçamentos com previsões de longo prazo ou a curto prazo, não é uma ferramenta confiável para as mudanças no comportamento do cliente.

Para se ter uma previsão bastante precisa, devem-se gerar relatórios adicionais que possam avaliar o custo por tipo de pensão, para ser capaz de medir com maior precisão o comportamento da conta de exploração.

Capitulo V – Estudo de caso HBM

Após este enquadramento teórico do USALI, passamos a apresentar um conjunto de informação financeira de uma unidade hoteleira, que acedeu a colaborar neste estudo para efeitos estritamente académicos, solicitando quer a confidencialidade da Instituição quer dos dados. Assim chamaremos ao hotel supracitado HBM, um hotel de quatro estrelas, situado em Portugal na zona centro.

A estrutura organizacional do HBM (vide anexo 1) irá permitir perceber a forma como o plano de contas da contabilidade de gestão deste hotel foi estruturado.

Iniciamos a análise da informação pela apresentação das demonstrações financeiras Balanço, Demonstração dos Resultados por Natureza e ainda por um balancete geral da contabilidade financeira (vide anexo 2) e posteriormente apresentaremos a estrutura de gastos e rendimentos trabalhada numa ótica de USALI do HBM. Como se poderá observar a contabilidade de gestão refina e aumenta a qualidade da informação financeira, permitindo compreender melhor a organização e a formação dos resultados.

O saldo da conta 91 (acumulado) apresenta todos os meses o valor dos resultados antes de impostos, o qual poderá ser confirmado na Demonstração dos Resultados.

BALANÇO INDIVIDUAL
Dezembro 2012

Montantes expressos em EURO

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2012	2011
ACTIVO			
Activo não corrente:			
Activos fixos tangíveis.....		1 267 655,06	1 326 030,15
Propriedades de investimento.....			
Goodwill.....			
Activos intangíveis.....			
Activos biológicos.....			
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial.....			
Participações financeiras - outros métodos.....			
Accionistas/sócios.....			
Outros activos financeiros.....		9 170,51	9 113,22
Activos por impostos diferidos.....			
		1 276 825,57	1 335 143,37
Activo corrente:			
Inventários.....		18 597,76	19 915,71
Activos biológicos.....			
Clientes.....		41 977,34	54 901,59
Adiantamentos a fornecedores.....			
Estado e outros entes públicos.....		11 544,80	13 591,30
Accionistas/sócios.....			
Outras contas a receber.....		78 580,76	121 746,23
Diferimentos.....		3 830,59	4 445,38
Activos financeiros detidos para negociação.....			
Outros activos financeiros.....			
Activos não correntes detidos para venda.....			
Caixa e depósitos bancários.....		206 846,08	299 361,92
		361 377,33	513 962,13
Total do Activo		1 638 202,90	1 849 105,50

BALANÇO INDIVIDUAL

Dezembro 2012

Montantes expressos em EURO

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2012	2011
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio:			
Capital realizado.....		558 653,64	558 653,64
Acções (quotas) próprias.....			
Outros instrumentos de capital próprio.....			
Prémios de emissão.....			
Reservas legais.....		78 306,99	78 234,08
Outras reservas.....			
Resultados transitados.....		(34 294,45)	(27 611,81)
Ajustamentos em activos financeiros.....			
Excedentes de revalorização.....			
Outras variações no capital próprio.....		240 483,47	264 687,45
		843 149,65	873 963,36
Resultado líquido do período.....		1 430,14	1 458,27
		844 579,79	875 421,63
Interesses minoritários.....			
Total do capital próprio		844 579,79	875 421,63
Passivo			
Passivo não corrente:			
Provisões.....			
Financiamentos obtidos.....		605 083,44	664 092,86
Responsabilidades por benefícios pós-emprego.....			
Passivos por impostos diferidos.....		79 680,98	87 748,98
Outras contas a pagar.....			
		684 764,42	751 841,84
Passivo corrente:			
Fornecedores.....		28 885,07	37 566,94
Adiantamentos de clientes.....			
Estado e outros entes públicos.....		14 323,52	14 337,64
Accionistas/sócios.....			
Financiamentos obtidos.....			8 825,77
Outras contas a pagar.....		60 876,00	161 111,68
Diferimentos.....		4 774,10	
Passivos financeiros detidos para negociação.....			
Outros passivos financeiros.....			
Passivos não correntes detidos para venda.....			
		108 858,69	221 842,03
Total do passivo		793 623,11	973 683,87
Total do Capital Próprio e do Passivo		1 638 202,90	1 849 105,50

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZA

Dezembro 2012

RUBRICAS	NOTAS	Montantes expressos em EURO	
		PERÍODOS	
		2012	2011
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados.....		527 953,11	620 804,85
Subsídios à exploração.....		213,79	
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos.....		164,85	151,30
Variação nos inventários da produção.....			
Trabalhos para a própria entidade.....			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas.....		95 445,46	101 137,27
Fornecimentos e serviços externos.....		148 556,63	191 297,14
Gastos com o pessoal.....		312 851,68	330 539,00
Imparidade de inventários (perdas/reversões).....			
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões).....			
Provisões (aumentos/reduções).....			
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões).....			
Aumentos/reduções de justo valor.....			
Outros rendimentos e ganhos.....		137 523,43	91 294,12
Outros gastos e perdas.....		4 583,15	4 758,22
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		106 418,05	84 518,74
Gastos/reversões de depreciação e de amortização.....		110 643,22	86 294,31
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões).....			
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		(4 225,16)	(1 775,57)
Juros e rendimentos similares obtidos.....			
Juros e gastos similares suportados.....			
Resultado antes de impostos		(4 225,16)	(1 775,57)
Imposto sobre o rendimento do período.....		(5 655,30)	(3 233,84)
Resultado líquido do período		1 430,14	1 458,27
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no RL Exercício			
Resultado líquido do período atribuível a:			
Detentores do capital da empresa-mãe.....			
Interesses minoritários.....			
Resultado por acção básico.....			

* - Esta informação apenas será fornecida no caso de contas consolidadas

Através do balancete geral e das demonstrações financeiras conseguimos responder a inúmeras questões, tais como: a empresa teve lucro ou prejuízo? Qual o valor dos resultados? Qual o valor do caixa e depósitos bancários? Qual

o valor dos inventários no final do ano? Quais as dívidas dos clientes? E as dívidas a fornecedores? Qual o valor das depreciações do exercício? Qual o peso das depreciações acumuladas nos ativos fixos tangíveis? Qual o peso dos gastos com pessoal nos resultados líquidos? Qual o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas?

Estas e muitas outras questões podem ser respondidas pela análise daquelas peças, bem como poderá ser determinado um conjunto de indicadores económicos e financeiros que nos permitirão analisar a situação e desempenho do HBM.

Contudo, embora esta informação económica e financeira seja importante, será a mesma suficiente? Como poderá o HBM obter outro tipo de informações: do volume de negócios do hotel, qual a sua repartição por pontos de vendas (alojamento e F&B, por exemplo)? Qual o peso dos custos com o pessoal do departamento de F&B? Quanto se gastou em combustível com cada uma das viaturas? Qual o valor dos gastos com conservação e reparação dos equipamentos de frio de bares e/ou cozinha?

Uma vez mais percebemos que a contabilidade financeira não consegue responder a todas estas e outras questões que poderiam ser colocadas. Essas informações são importantes? Sim e muito. Como poderão ser obtidas? Vejamos o que a empresa HBM efetuou. Implementou o USALI, obtendo informações relevantes como as que apresentamos posteriormente.

O balancete geral da contabilidade analítica é o resultado do tratamento dos diferentes documentos contabilísticos sob a perspetiva e estrutura do USALI. Como podemos constatar, embora o resultado seja o mesmo, nada tem a ver com a informação prestada por um vulgar balancete elaborado com base no SNC.

Conseguimos informação detalhada acerca dos rendimentos e dos gastos de cada um dos departamentos os quais foram desenhados de acordo com a estrutura da empresa.

Balancete Geral Analítico

Mensal e Acumulado.

Moeda - Euros

Cnt - 31.12.2012

Mes : Dezembro

Pag. 1

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
91	CONTABILIDADE ANALÍT	70.026,64	51.816,22	18.210,42 D	736.992,72	732.767,66	4.225,06 D
911	OPERACIONAIS	24.367,69	46.286,37	21.918,68 C	278.931,14	627.953,11	249.021,97 C
9111	QUARTOS	9.372,59	30.823,88	21.451,29 C	99.935,32	300.342,97	200.407,65 C
91111	VENDAS	0,00	30.823,88	30.823,88 C	0,00	300.342,97	300.342,97 C
911111	Vendas Totais Hotel	0,00	30.823,88	30.823,88 C	0,00	300.342,97	300.342,97 C
91112	CUSTOS	9.372,59	0,00	9.372,59 D	99.935,32	0,00	99.935,32 D
911121	CUSTOS COM O PESSOAL	7.860,53	0,00	7.860,53 D	82.537,10	0,00	82.537,10 D
91112101	Ordenados	4.902,34	0,00	4.902,34 D	51.434,91	0,00	51.434,91 D
91112102	Alimentação - Refeit	225,96	0,00	225,96 D	5.556,38	0,00	5.556,38 D
91112108	Doações Férias,Nota	975,47	0,00	975,47 D	11.705,64	0,00	11.705,64 D
91112109	Pessoal Extra	555,06	0,00	555,06 D	1.431,06	0,00	1.431,06 D
91112110	Outros	1.201,70	0,00	1.201,70 D	12.409,11	0,00	12.409,11 D
911122	OUTROS CUSTOS	1.512,06	0,00	1.512,06 D	17.398,22	0,00	17.398,22 D
9111220011	Lavanderia - Transfe	692,10	0,00	692,10 D	8.322,97	0,00	8.322,97 D
9111220015	Artigos p/ Uso Client	7,99	0,00	7,99 D	33,44	0,00	33,44 D
9111220017	Flores e Decoração	0,00	0,00	0,00	8,10	0,00	8,10 D
9111220022	Mat. e Prod. Limpeza	367,02	0,00	367,02 D	5.854,61	0,00	5.854,61 D
9111220023	Comissões Intermedia	366,48	0,00	366,48 D	2.577,24	0,00	2.577,24 D
9111220058	Outros Fornecimentos	78,47	0,00	78,47 D	803,86	0,00	803,86 D
9112	ALIMENTAÇÃO E BEBIDA	14.990,63	15.408,03	417,40 C	178.962,48	225.806,73	46.844,25 C
91121	VENDAS	0,00	15.408,03	15.408,03 C	0,00	225.806,73	225.806,73 C
911211	ALIMENTAÇÃO	0,00	11.646,24	11.646,24 C	0,00	192.613,46	192.613,46 C
911211101	Bar Hotel	0,00	870,33	870,33 C	0,00	9.160,27	9.160,27 C
911212101	Bar Piscina	0,00	0,00	0,00	0,00	1.250,28	1.250,28 C
911213101	Pequenos Almoços	0,00	3.331,56	3.331,56 C	0,00	72.536,92	72.536,92 C
911214101	Restaurante	0,00	7.444,35	7.444,35 C	0,00	109.665,99	109.665,99 C
911212	BEBIDAS	0,00	3.761,79	3.761,79 C	0,00	33.193,27	33.193,27 C
911212101	Bar Hotel	0,00	755,69	755,69 C	0,00	8.949,25	8.949,25 C
9112122101	Bar Piscina	0,00	0,00	0,00	0,00	656,62	656,62 C
911214101	Restaurante	0,00	3.006,10	3.006,10 C	0,00	23.587,40	23.587,40 C
91122	CUSTO DAS VENDAS	5.967,22	-0,00	5.967,22 D	67.066,06	-0,00	67.066,06 D
911221	ALIMENTAÇÃO	4.938,05	0,00	4.938,05 D	58.512,07	0,00	58.512,07 D
911221101	Bar Hotel	140,75	0,00	140,75 D	1.273,60	0,00	1.273,60 D
9112212101	Bar Piscina	0,00	0,00	0,00	420,04	0,00	420,04 D
9112213101	Restaurante	3.546,97	0,00	3.546,97 D	37.140,85	0,00	37.140,85 D
9112214101	Pequenos Almoços	1.250,33	0,00	1.250,33 D	19.384,90	0,00	19.384,90 D
9112214102	Restaurante - Subcon	0,00	0,00	0,00	292,98	0,00	292,98 D
911222	BEBIDAS	1.029,17	0,00	1.029,17 D	8.553,99	0,00	8.553,99 D
911222101	Bar hotel	215,71	0,00	215,71 D	2.036,14	0,00	2.036,14 D
	>>A Transportar	14.528,35	46.231,91	31.703,56 C	160.483,53	526.149,70	365.666,17 C

Balancete Geral Analítico

Mensal e Acumulado.

Moeda - Euros

Cnt - 31.15.2012

Mes : Dezembro

Pag. 2

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	14.526,35	46.231,91	31.705,56 C	180.483,53	526.149,70	365.666,17 C
9112222101	Bar Piscina	0,00	0,00	0,00	154,60	0,00	154,60 D
9112223101	Restaurante	613,46	0,00	613,46 D	6.363,25	0,00	6.363,25 D
91123	CUSTOS COM O PESSOAL	8.172,90	0,00	8.172,90 D	105.138,21	0,00	105.138,21 D
911231	ALIMENTAÇÃO E BEBIDA	8.172,90	0,00	8.172,90 D	105.138,21	0,00	105.138,21 D
91123101	Ordenados	5.325,08	0,00	5.325,08 D	69.387,24	0,00	69.387,24 D
91123102	Alimentação - Refeit	234,93	0,00	234,93 D	6.599,64	0,00	6.599,64 D
91123108	Dotações Férias, Mat	1.045,27	0,00	1.045,27 D	12.543,24	0,00	12.543,24 D
91123109	Pessoal extra	258,75	0,00	258,75 D	480,50	0,00	480,50 D
91123110	Encargos Sociais	1.308,87	0,00	1.308,87 D	16.127,59	0,00	16.127,59 D
91124	OUTROS CUSTOS DIRECT	890,51	0,00	890,51 D	6.756,21	0,00	6.756,21 D
9112410011	Lavanderia - Transfe	173,03	0,00	173,03 D	3.200,10	0,00	3.200,10 D
9112410016	Uniformes	0,00	0,00	0,00	4,87	0,00	4,87 D
9112410017	Flores e Decoração	390,42	0,00	390,42 D	716,44	0,00	716,44 D
9112410019	Roupas	0,00	0,00	0,00	103,82	0,00	103,82 D
9112410020	Roupas, vidros e ul.	3,65	0,00	3,65 D	261,42	0,00	261,42 D
9112410022	Mat. Prod. Limpeza	151,50	0,00	151,50 D	2.261,99	0,00	2.261,99 D
9112410098	Outros Fornecimentos	131,91	0,00	131,91 D	207,57	0,00	207,57 D
9113	SECUNDARIOS	4,47	54,46	49,99 C	33,34	1.803,41	1.770,07 C
91131	TELEFONE/FAX	0,00	32,10	32,10 C	0,00	1.178,19	1.178,19 C
9113110101	Vendas	0,00	32,10	32,10 C	0,00	1.178,19	1.178,19 C
91132	LAVANDARIA HOSPEDES	4,47	22,36	17,89 C	33,34	166,68	133,34 C
9113210101	Vendas	0,00	22,36	22,36 C	0,00	166,68	166,68 C
9113220101	Custo das Vendas	4,47	0,00	4,47 D	33,34	0,00	33,34 D
91134	PISCINA	0,00	0,00	0,00	0,00	245,53	245,53 C
9113410101	Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	245,53	245,53 C
91137	SALAS	0,00	0,00	0,00	0,00	213,01	213,01 C
911371	Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	213,01	213,01 C
912	DEP. AUXILIARES - CU	29.737,26	5,17	29.732,09 D	269.317,49	372,20	269.689,29 D
9121	CUSTOS ADMINISTRATIV	10.940,35	5,17	10.941,18 D	122.830,65	134,03	122.964,68 D
91211	CUSTOS COM O PESSOAL	5.665,80	0,00	5.665,80 D	74.648,31	0,00	74.648,31 D
91211101	Ordenados	3.819,35	0,00	3.819,35 D	52.292,78	0,00	52.292,78 D
91211108	Dotações férias, Mat	907,04	0,00	907,04 D	10.884,48	0,00	10.884,48 D
91211110	Outros	939,41	0,00	939,41 D	11.471,05	0,00	11.471,05 D
91212	OUTROS CUSTOS	5.280,55	5,17	5.275,38 D	48.182,34	134,03	48.048,31 D
9121210012	Material de Escritor	127,81	0,00	127,81 D	2.922,14	0,00	2.922,14 D
9121210027	Comunicações	1.493,93	5,17	1.488,76 D	10.725,61	134,03	10.591,58 D
9121210030	Contenciosos e Notari	59,50	0,00	59,50 D	373,40	0,00	373,40 D
9121210032	Honorarios	100,00	0,00	100,00 D	1.250,00	0,00	1.250,00 D
9121210033	Comissões Cartões Cr	243,24	0,00	243,24 D	3.898,90	0,00	3.898,90 D
	>>> Transportar	32.057,97	46.291,54	14.233,57 C	372.749,50	529.087,14	155.337,64 C

Balancete Geral Analítico

Mensal e Acumulado.

Moeda - Euros

Cni - 31.15.2012

Mes - Dezembro

Pag. 3

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	32.057,97	46.291,54	14.233,57 C	372.749,90	526.087,14	155.337,64 C
9121210034	Deslocações e Estada	228,45	0,00	228,45 D	4.022,90	0,00	4.022,90 D
9121210035	Consumos Internos A&	846,63	0,00	846,63 D	8.197,89	0,00	8.197,89 D
9121210038	Trabalhos Especializ	1.980,00	0,00	1.980,00 D	15.359,04	0,00	15.359,04 D
9121210039	Desativos e Quotizag	30,00	0,00	30,00 D	870,00	0,00	870,00 D
9121210041	Despesas de Represen	61,90	0,00	61,90 D	61,90	0,00	61,90 D
9121210046	Jornais e Revistas	84,15	0,00	84,15 D	459,77	0,00	459,77 D
9121210097	Multas e Juros de Mo	24,94	0,00	24,94 D	44,89	0,00	44,89 D
9129	MARKETING/ANIMAÇÃO	2.859,71	0,00	2.859,71 D	24.714,56	0,00	24.714,56 D
912321	VENDAS E PROMOÇÃO	1.442,75	0,00	1.442,75 D	17.757,25	0,00	17.757,25 D
9123210035	Consumos A&B	36,55	0,00	36,55 D	626,42	0,00	626,42 D
9123210045	Publicidade	999,00	0,00	999,00 D	16.348,70	0,00	16.348,70 D
9123210098	Outros Fornecimentos	407,20	0,00	407,20 D	782,12	0,00	782,12 D
912322	ANIMAÇÃO	1.416,96	0,00	1.416,96 D	6.957,31	0,00	6.957,31 D
9123221	Consumos A&B	466,96	0,00	466,96 D	3.665,28	0,00	3.665,28 D
9123222	Flores e Decoração	0,00	0,00	0,00	24,23	0,00	24,23 D
9123223	Músicos e Artistas	950,00	0,00	950,00 D	3.250,00	0,00	3.250,00 D
9123229	Outros	0,00	0,00	0,00	17,80	0,00	17,80 D
9125	AGUA/ENERGIA/COMBUST	7.783,80	0,00	7.783,80 D	59.356,89	0,00	59.356,89 D
9125100050	Água	365,71	0,00	365,71 D	1.597,73	0,00	1.597,73 D
9125100051	Electricidade	2.522,61	0,00	2.522,61 D	25.572,57	0,00	25.572,57 D
9125100052	Gas	0,00	0,00	0,00	3.186,80	0,00	3.186,80 D
9125100053	Gasoleo	404,24	0,00	404,24 D	5.514,33	0,00	5.514,33 D
9125100055	Gasoleo X	0,00	0,00	0,00	200,58	0,00	200,58 D
9125100056	Gasoleo Y	477,26	0,00	477,26 D	3.870,58	0,00	3.870,58 D
9125100057	Gasoleo Z	0,00	0,00	0,00	84,76	0,00	84,76 D
9125100058	Gasolina	30,00	0,00	30,00 D	572,00	0,00	572,00 D
9125100059	Pellets	3.953,96	0,00	3.953,96 D	18.757,54	0,00	18.757,54 D
9126	MANUTENÇÃO E REPARAÇ	8.167,40	0,00	8.167,40 D	62.419,39	238,17	62.177,22 D
91261	CUSTOS COM O PESSOAL	4.159,51	0,00	4.159,51 D	43.253,06	0,00	43.253,06 D
91261101	Ordenados	2.677,81	0,00	2.677,81 D	26.197,23	0,00	26.197,23 D
91261102	Alimentação - Refeit	116,70	0,00	116,70 D	3.009,95	0,00	3.009,95 D
91261108	Dotações Férias,Nata	520,37	0,00	520,37 D	6.244,44	0,00	6.244,44 D
91261109	Pessoal Extra	200,00	0,00	200,00 D	1.645,00	0,00	1.645,00 D
91261110	Outros	644,63	0,00	644,63 D	6.156,44	0,00	6.156,44 D
91262	OUTROS CUSTOS	4.007,89	0,00	4.007,89 D	19.162,30	238,17	18.924,16 D
912622	EDIFÍCIOS E OUTRAS C	2.249,24	0,00	2.249,24 D	10.436,67	238,17	10.198,50 D
91262201	Edifício Principal	2.127,37	0,00	2.127,37 D	9.278,24	238,17	9.040,07 D
91262207	Piscina	121,87	0,00	121,87 D	1.158,43	0,00	1.158,43 D
912623	ADMINISTRATIVO	859,34	0,00	859,34 D	1.095,82	0,00	1.095,82 D
	>>>Transportar	52.346,30	46.291,54	6.054,76 D	539.922,97	526.325,31	11.197,66 D

Balancete Geral Analítico

Mensal e Acumulado.

Moeda - Euros

CNI - 31.10.2012

Mes - Dezembro

Pag. 4

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	52.348,30	46.201,64	6.054,76 D	839.522,97	528.325,31	11.197,66 D
91262301	Eq. Escritorio	859,34	0,00	859,34 D	1.010,14	0,00	1.010,14 D
91262311	Lavandaria	0,00	0,00	0,00	89,68	0,00	89,68 D
912624	EQ. TRANSPORTE	101,59	0,00	101,59 D	1.549,61	0,00	1.549,61 D
91262402	Renault	0,00	0,00	0,00	587,03	0,00	587,03 D
91262403	Tractor	0,00	0,00	0,00	3,66	0,00	3,66 D
91262405	BMW	101,59	0,00	101,59 D	958,92	0,00	958,92 D
912627	OUTROS EQUIPAMENTOS	13,01	0,00	13,01 D	2.632,74	0,00	2.632,74 D
91262701	Elevadores	0,00	0,00	0,00	1.374,48	0,00	1.374,48 D
91262702	Caldesiras	0,00	0,00	0,00	121,61	0,00	121,61 D
91262703	Air Condicionado	0,00	0,00	0,00	176,35	0,00	176,35 D
91262704	Protecção e Segurança	0,00	0,00	0,00	404,94	0,00	404,94 D
91262705	Jardins	13,01	0,00	13,01 D	555,16	0,00	555,16 D
912628	QUARTOS	0,00	0,00	0,00	889,76	0,00	889,76 D
9126281	Equipamento	0,00	0,00	0,00	889,76	0,00	889,76 D
912628	A&B	784,71	0,00	784,71 D	2.557,73	0,00	2.557,73 D
9126291	Eq. Cozinha	69,99	0,00	69,99 D	631,62	0,00	631,62 D
9126292	Eq. Rest. e Bares	0,00	0,00	0,00	244,84	0,00	244,84 D
9126293	Eq. Frio	714,72	0,00	714,72 D	1.361,07	0,00	1.361,07 D
9126294	H&CCP	0,00	0,00	0,00	320,00	0,00	320,00 D
913	INCONTROLAVEIS	10.883,64	486,63	10.397,01 D	118.487,03	134.185,19	15.698,16 C
9131	DESPESAS DE CAPITAL	10.883,64	0,00	10.883,64 D	118.035,83	31,52	118.004,31 D
9131091	Rendas e Alugueres	0,00	0,00	0,00	414,74	0,00	414,74 D
9131092	Seguros	341,67	0,00	341,67 D	3.937,86	0,00	3.937,86 D
9131093	Impostos e Taxas	998,87	0,00	998,87 D	2.146,74	0,32	2.146,42 D
9131094	Juros e Encargos Banc	68,87	0,00	68,87 D	379,51	31,20	348,31 D
9131096	Amortizações Imobili	9.474,23	0,00	9.474,23 D	110.643,21	0,00	110.643,21 D
9131099	Outras Despesas de C	0,00	0,00	0,00	513,77	0,00	513,77 D
9132	RECEITAS DE CAPITAL	0,00	486,63	486,63 C	0,00	129.833,67	129.833,67 C
9132180	Juros Depositos Banc	0,00	86,19	86,19 C	0,00	6.905,90	6.905,90 C
9132183	Rendimentos Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	164,65	164,65 C
9132189	Outras Receitas Fina	0,00	400,44	400,44 C	0,00	122.763,12	122.763,12 C
9133	CORRECÇÕES EXERCICIO	0,00	0,00	0,00	451,20	4.320,00	3.868,80 C
91331	Proveitos	0,00	0,00	0,00	0,00	4.320,00	4.320,00 C
91332	Custos	0,00	0,00	0,00	451,20	0,00	451,20 D
914	TRANSFERIDOS	5.038,09	5.038,09	0,00	70.257,06	70.257,06	0,00
9141	LAVANDARIA	869,60	869,60	0,00	11.566,41	11.566,41	0,00
91411	CUSTOS COM O PESSOAL	810,68	810,68	0,00	10.831,58	10.831,58	0,00
9141101	Ordenados	533,48	0,00	533,48 D	6.933,76	0,00	6.933,76 D
9141102	Alimentação - Refeit	23,29	0,00	23,29 D	723,64	0,00	723,64 D
	>>>A Transportar	65.545,36	46.778,17	18.767,19 D	674.393,26	662.510,50	11.882,76 D

Balancete Geral Analítico

Mensal e Acumulado

Moeda - Euros

Out - 31.12.2012

Mes - Dezembro

Pag. 3

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	55.545,36	45.778,17	18.767,19 D	574.393,26	582.510,50	11.882,76 D
9141108	Dotações férias,Nata	119,42	0,00	119,42 D	1.433,04	0,00	1.433,04 D
9141110	Outros	134,49	0,00	134,49 D	1.740,92	0,00	1.740,92 D
9141199	Transferencias	0,00	810,88	810,88 C	0,00	10.831,55	10.831,55 C
91412	OUTROS CUSTOS DIRECT	58,92	58,92	0,00	724,85	724,85	0,00
9141200022	Mat. Hig. Limpeza	58,92	0,00	58,92 D	724,85	0,00	724,85 D
9141200099	Transferencia	0,00	58,92	58,92 C	0,00	724,85	724,85 C
9142	REFEITORIO	500,88	600,88	0,00	15.889,81	15.889,81	0,00
9142101	Viveres	553,29	0,00	553,29 D	14.591,47	0,00	14.591,47 D
9142102	Bebidas	47,62	0,00	47,62 D	1.298,34	0,00	1.298,34 D
9142199	Transferencias	0,00	600,88	600,88 C	0,00	15.889,81	15.889,81 C
9143	BENEFÍCIOS E ENC. PE	3.567,57	3.567,57	0,00	42.810,84	42.810,84	0,00
914301	Dotação Férias	1.443,71	0,00	1.443,71 D	17.324,52	0,00	17.324,52 D
914302	Dotação Natal	1.443,71	0,00	1.443,71 D	17.324,52	0,00	17.324,52 D
914303	Encargos Férias e Na	680,15	0,00	680,15 D	8.161,80	0,00	8.161,80 D
914399	Transferencias	0,00	3.567,57	3.567,57 C	0,00	42.810,84	42.810,84 C
99	DOTAÇÕES	45.670,79	13.574,82	32.095,97 D	177.822,29	177.822,29	0,00
991	Dotação F-SF	2.896,00	1.443,71	1.252,29 D	35.121,16	35.121,16	0,00
992	Dotacao Natal	14.658,99	1.443,71	13.215,28 D	17.324,52	17.324,52	0,00
993	Dotação Encargos Fer	442,14	680,15	238,01 C	8.161,80	8.161,80	0,00
997	Dotação SAT	5,04	233,02	227,98 C	2.971,60	2.971,60	0,00
999	Dotação Amortizações	27.868,62	9.474,23	18.394,39 D	110.643,21	110.643,21	0,00
999	Outras Dotações	0,00	300,00	300,00 C	3.600,00	3.600,00	0,00
	Total da Analítica	115.697,43	65.391,04	50.306,39 D	914.815,01	910.589,85	4.225,16 D
	>>Total	115.697,43	65.391,04	50.306,39 D	914.815,01	910.589,85	4.225,16 D

O HBM utiliza também o Mapa de Exploração que apresentaremos de seguida, sendo este um mapa extremamente útil que permite condensar numa única página um resumo do balancete analítico do USALI. Logicamente que não apresenta toda a informação, mas pelo menos evidencia os principais elementos valorizados em termos monetários e relativos. Este mapa pode ser gerido de acordo com as necessidades da empresa – adaptabilidade ao hotel. Na coluna mês e acumulado, podem ser acrescentadas outras com os dados do mesmo mês/ano anterior e deste modo termos a percepção e comparação dos dados departamentais e respetivos resultados. Poderá também ser

associado ao orçamento e mostrar-nos em que medida o orçamento aprovado está a ser ou não, cumprido.

As percentagens das vendas correspondem à comparação das vendas dos diferentes departamentos com o total das vendas. Quanto às percentagens dos custos, elas permitem-nos aferir o peso que estes representam, relativamente ao valor das vendas.

Mais do que mapas, o importante é dispor de informação devidamente trabalhada. Posteriormente é só geri-la e utilizá-la pois a relevância da informação reside naquilo que fazemos com ela.

Mapa de Exploração

	Mês de Dezembro		Acumulado	
	2012	%	2012	%
Total Vendas	46.286,37	100%	527.953,11	100%
Dep. Alojamento				
Vendas	30.823,88	66,59%	300.342,97	56,89%
Custos C/ Pessoal	7.860,53	25,5%	82.537,10	27,48%
Out. Custos Dir	1.512,06	4,91%	17.398,22	5,79%
Margem Bruta Dep.	21.451,29	69,59%	200.407,65	66,73%
Dept. Alim & Bebidas				
Total Vendas A&B	15.408,03	33,29%	225.806,73	42,77%
Vendas Alimentação	11.646,24	75,59%	192.613,46	85,3%
Vendas Bebidas	3.761,79	24,41%	33.193,27	14,7%
Total Custo Vendas	5.967,22	38,73%	67.066,06	29,7%
Custo Vendas Alim.	4.938,05	42,4%	58.512,07	30,38%
Custo Vendas Bebidas	1.029,17	27,36%	8.553,99	25,77%
Out. Receitas A&B				
Custos C/ Pessoal	8.172,90	53,04%	105.138,21	46,56%
Outros Custos Directos	850,51	5,52%	6.758,21	2,99%
Margem Bruta Dept.	417,40	2,71%	46.844,25	20,75%
Dept. Secundários				
Vendas	54,46	0,12%	1.803,41	0,34%
Custo das Vendas	-4,47	8,21%	33,34	1,85%
Custos C/ Pessoal				
Out. Custos Dir	0,00	0%	0,00	0%
Margem Bruta Dep.	49,99	91,79%	1.770,07	98,15%
Rendas Out. Receitas				
	0,00	0%	0,00	0%
Total Custos Directos				
	24.367,69	52,65%	278.931,14	52,83%
Res. Antes C. Indirectos	21.918,68	47,35%	249.021,97	47,17%
DeptAdm/Dir-Geral				
	10.941,18	23,64%	122.696,62	23,24%
Custos C/ Pessoal	5.665,80	12,24%	74.648,31	14,14%
Outros Custos Dept	5.275,38	11,4%	48.048,31	9,1%
Dept Marktg/Animação				
	2.859,71	6,18%	24.714,56	4,68%
Marketing	1.442,75	3,12%	17.757,25	3,36%
Animação	1.416,96	3,06%	6.957,31	1,32%
Água/Energia/Comb				
	7.763,80	16,77%	59.356,89	11,24%
Dep. Manut/Reparação				
	8.167,40	17,65%	62.177,22	11,78%
Custos C/Pessoal	4.159,51	8,99%	43.253,06	8,19%
Outros Custos Dept	4.007,89	8,66%	18.924,16	3,58%
Total Custos Ind.	29.732,09	64,24%	268.945,29	50,94%
Resultado Operacional	-7.813,41	-16,88%	-19.923,32	-3,77%
Incontroláveis	10.397,01	22,46%	-15.698,16	-2,97%
Resultado Líquido	-18.210,42	-39,34%	-4.225,16	-0,8%
Meios Libertos Líquidos	-8.736,19		106.418,05	

Capitulo VI – Conclusão

O USALI pretende fornecer um modelo contabilístico que pode ser adaptado facilmente para qualquer hotel, independentemente do tamanho ou do estabelecimento

Ao mesmo tempo, informa todos os tipos de usuários, sejam estes internos ou externos permitindo uma comparação uniforme e padronizada (dentro de uma certa limitação) entre vários hotéis e cadeias hoteleiras, mesmo se estes estão operando com diferentes sistemas operacionais ou estão localizados em diferentes países.

Constatámos que uma vez que o USALI não é um imperativo legal, a sua aplicabilidade e estudo científico atualizado não está em consonância com o avanço e relevância da atividade hoteleira e do turismo nacional e internacional.

A dificuldade em atribuir os custos diretos, a não imputação de custos indiretos, a complexidade de partilha entre os departamentos de receita, a falta de definição de uma verdadeira estruturação hoteleira a nível nacional e internacional cria no USALI as suas fraquezas mais fulcrais.

Um dos maiores problemas que nos deparámos foi a recolha de informação. Os dados fornecidos de forma oficiosa são de fiabilidade duvidosa uma vez que a comunicação veiculada é por vezes por excesso, tendo como objectivo melhorar a evidência física do hotel perante os seus concorrentes e para não facilitar situações de *bechmarking*¹⁶

Os gestores e proprietários hoteleiros não estão receptivos a qualquer tipo de fornecimento de informação oficial, seja esta a nível profissional e também a do foro científico, – a informação é parca, quase inexistente. Exceptuando claro as empresas cotadas em bolsa mas através da contabilidade financeira.

¹⁶ **Benchmarking** é a busca das melhores práticas numa determinada área de produção ou serviços que conduzem à melhor eficiência. É um processo positivo e pró-ativo através do qual uma empresa examina como outra realiza uma determinada função, com o intuito de a melhorar e realizar a mesma ou uma semelhante. Esta comparação de desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de *benchmarking*.

A questão do USALI é considerada por muitos profissionais um sistema muito complexo e de difícil acesso, em termos do conhecimento do mesmo. Ora isto não é verdade.

A questão basilar que nos assalta é a falta e por isso necessidade de investimento numa maior formação e ensino, relativamente a esta matéria de contabilidade hoteleira.

Faz todo o sentido usar o USALI, porém é fundamental que o mesmo seja bem compreendido, não só pelos profissionais da contabilidade como também pelos próprios gestores hoteleiros e que não estagnemos neste sistema. É fundamental que exista mais diálogo, entre os gestores de hotel e os profissionais de contabilidade, e que esta troca de conhecimentos seja mais profícua, para que o estudo a este nível possa propiciar outros caminhos.

Contudo o sistema USALI é efectivamente o que consideramos nos dias de hoje o melhor, e com o suporte de um bom sistema informático de apoio á contabilidade e de gestão hoteleira é sem dúvida uma ferramenta muito poderosa de gestão estratégica!

Seria pretensioso da nossa parte dar esta dissertação como concluída. Este não é um projeto estático. Prentedemos que o trabalho apresentado seja mercê de suporte para todos aqueles que pretendam continuar a estudar a contabilidade e a gestão hoteleira

Referências Bibliográficas

Livros

Almeida, A. C. (1968). *Contabilidade hoteleira*. (2.^a ed.). Lisboa.

Alves, J. P. (1998). *Sistemas de contabilidade hoteleira – vantagens da sua uniformização*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística.

Alves, J. P. (1998). *Sistemas de contabilidade hoteleira* (2.^a ed.). Lisboa.

Caiado, A. C. P. (2008). *Contabilidade analítica e de gestão*. Lisboa: Áreas Editora.

Canals, L. M. (2010). *Gestión económica práctica y análisis de las operaciones en un establecimiento de alojamiento turístico* (1.^a ed.). Barcelona: Laertes.

Domingues, C. M. (1997). *Prontuário Turístico*. Instituto Nacional de Formação Turística.

Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (1966). *Uniform system of accounts for the lodging industry*. (9.^a ed.). New York.

Hotel Association of New York City, Inc. (2006). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. American Hotel and Lodging Educational Institute (10.^a ed.). Michigan, EUA.

Lamelas, J. P. & Teixeira, Carlos (1981). *Um plano de contabilidade para a hotelaria*. Lisboa: Clássica editora.

Lamelas, J. P. (2004). *Sistema uniforme de contabilidade analítica de gestão hoteleira*. Lisboa: Vislis Editores.

Monteiro, M. N. (1969). *Organização e contabilidade de empresas de turismo (hotéis, empresas transportes e agências de viagens)*. Lisboa: Parceria A. M. Pereira, Lda.

Monteiro, M. N. (1975). *A contabilidade aplicada*. Porto: Avis.

Monteiro, M. N. (1979). *Planos de contas sectoriais (aplicação do POC aos diversos ramos da actividade económica)*. Porto: Avis.

Neto, C. (1974). *Contabilidade Hoteleira*. Lisboa: Centro Nac. de Formação Turística e Hoteleira.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Revistas Científicas/Periódicos

Kwansa, F. & Schmidgall R. S. (1999). The uniform system of accounts for the lodging industry: its importance to and use by hotels managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4, 88-94.

Webgrafia

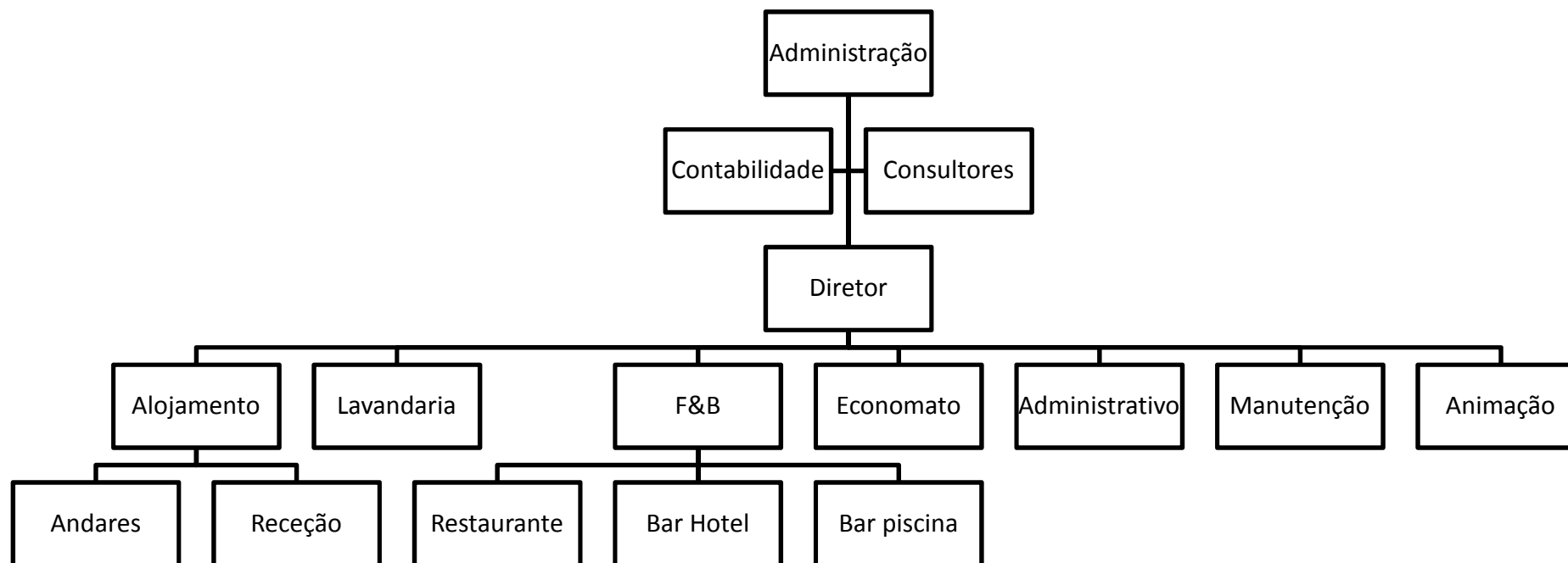
Moreno, A.T., *Examining the USALI* [<http://en.hotelcostcontrol.com/?p=91>],
acedido a 17 de setembro de 2013.

AHRESP-Associação da Hotelaria Restauração e Similares de Portugal
,*Observatórios de Turismo*, [<http://www.ahresp.com/article.php?id=996>],
acedido a 23 de setembro de 2013.

ANEXOS

Anexo 1

Organigrama (Hotel) HBM



Fonte: Elaboração própria

Anexo 2

Balancete Geral Financeiro HBM.

Balancete Geral Financeiro

Mês e Anualizado

Mês / Exerc

Out - 31.10.2012

Mês / Exerc

Pág. 1

Código	Descrição	MÊS			ANUALIZADO		
		Débito	Crédito	Saldo	Débito	Crédito	Saldo
11	CAIXA	0,00	0,00	0,00	35.194,12	19.837,67	15.356,45 C
111	CAIXA BANC.	0,00	0,00	0,00	32.864,12	19.837,67	13.026,45 C
112	CAIXA BANC.	0,00	0,00	0,00	88,00	3,00	85,00 C
113	CAIXA (RECEITA)	0,00	0,00	0,00	158,00	3,00	155,00 C
12	DEPOSITOS A PRAZO	0,00	0,00	0,00	1.243.269,52	1.232.852,69	10.416,83 C
121		0,00	0,00	0,00	4.246,87	62,75	4.184,12 C
122		0,00	0,00	0,00	427,23	53,15	374,08 C
123		0,00	0,00	0,00	16.037,99	67.489,89	51.451,90 C
124		0,00	0,00	0,00	141.493,89	138.741,73	2.752,16 C
125		0,00	0,00	0,00	131.636,84	131.636,84	0,00
126		0,00	0,00	0,00	73.696,25	73.696,25	0,00
13	DEBITOS DE TERCEIROS	0,00	0,00	0,00	321.272,90	38.000,00	283.272,90 C
131	Depósitos a prazo	0,00	0,00	0,00	321.272,90	38.000,00	283.272,90 C
13101		0,00	0,00	0,00	90.671,98	13.000,00	77.671,98 C
13102		0,00	0,00	0,00	120.000,00	0,00	120.000,00 C
13104		0,00	0,00	0,00	20.598,92	25.000,00	4.401,08 C
14	OUTROS INSTRUMENTOS	0,00	0,00	0,00	8.364,28	393,77	8.758,05 C
142	OUTROS INSTRUMENTOS	0,00	0,00	0,00	8.364,28	393,77	8.758,05 C
1421	Outros instrumentos	0,00	0,00	0,00	8.364,28	393,77	8.758,05 C
	Total da Classe 1	0,00	0,00	0,00	4.267.100,72	5.097.984,13	830.883,41 C
24	DEBITOS	0,00	0,00	0,00	258.136,13	817.193,82	559.057,69 C
241	DEBITOS C/C	0,00	0,00	0,00	322.801,42	762.783,28	443.981,86 C
2411	DEBITOS DE JUROS	0,00	0,00	0,00	322.801,42	762.783,28	443.981,86 C
24111	Clientes Bancários	0,00	0,00	0,00	235.251,81	146.215,23	89.036,58 C
241110001		0,00	0,00	0,00	1.258,91	902,91	355,99 C
241110004		0,00	0,00	0,00	4.403,31	4.144,31	259,00 C
241119999		0,00	0,00	0,00	188,00	74,00	114,00 C
241110008		0,00	0,00	0,00	1.885,20	1.894,20	9,00 C
241110009		0,00	0,00	0,00	4.289,79	3.817,60	472,19 C
241110028		0,00	0,00	0,00	3.879,00	3.526,00	353,00 C
241110029		0,00	0,00	0,00	832,00	832,00	0,00
241110030		0,00	0,00	0,00	102,00	199,00	97,00 C
241110040		0,00	0,00	0,00	155,00	152,00	3,00 C
241119999		0,00	0,00	0,00	94,00	94,00	0,00
	HA Transportes	0,00	0,00	0,00	1.222.995,71	1.104.743,64	118.252,07 C

Balancete Geral Financeira

Mensal e Acumulado.

Mêsda - Emissão
 Out - 31.10.2012

Mês - Fimda

Página 2

Conta	Descrição	MÊS			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0.00	0.00	0.00	1.322.950.71	1.104.743.04	218.206.77 D
211110089		0.00	0.00	0.00	2.732.90	1.417.90	1.315.00 D
211110090		0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00
211110097		0.00	0.00	0.00	158.00	158.00	0.00
211110100		0.00	0.00	0.00	444.00	444.00	0.00
211110170		0.00	0.00	0.00	120.00	120.00	0.00
211110179		0.00	0.00	0.00	313.70	164.50	149.20 C
211110191		0.00	0.00	0.00	890.00	742.00	148.00 C
211110207		0.00	0.00	0.00	54.00	54.00	0.00
211110246		0.00	0.00	0.00	149.10	149.10	0.00
211110248		0.00	0.00	0.00	205.00	205.00	0.00
211110277		0.00	0.00	0.00	1.706.20	1.455.20	310.00 C
211110315		0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00
211110330		0.00	0.00	0.00	5.568.30	2.746.80	2.821.50 C
211110332		0.00	0.00	0.00	592.00	592.00	0.00
211110335		0.00	0.00	0.00	6.673.90	4.000.30	2.664.60 C
211110346		0.00	0.00	0.00	204.00	0.00	204.00 C
211110382		0.00	0.00	0.00	37.00	0.00	37.00 C
211110387		0.00	0.00	0.00	370.00	370.00	0.00
211110393		0.00	0.00	0.00	6.688.60	4.132.60	2.556.00 C
211110410		0.00	0.00	0.00	37.00	37.00	0.00
211110422		0.00	0.00	0.00	770.00	770.00	0.00
211110432		0.00	0.00	0.00	230.00	230.00	0.00
211110446		0.00	0.00	0.00	258.00	121.50	136.50 C
211110459		0.00	0.00	0.00	333.00	333.00	0.00
211110506		0.00	0.00	0.00	479.67	479.67	0.00
211110514		0.00	0.00	0.00	241.00	105.00	136.00 C
211110541		0.00	0.00	0.00	2.347.80	2.305.10	42.80 C
211110551		0.00	0.00	0.00	938.00	938.00	0.00
211110605		0.00	0.00	0.00	6.020.80	4.311.30	1.709.50 C
211110607		0.00	0.00	0.00	4.316.00	3.038.00	1.278.00 C
211110643		0.00	0.00	0.00	387.90	387.90	0.00
211110644		0.00	0.00	0.00	3.849.50	1.731.00	2.117.50 C
211110647		0.00	0.00	0.00	7.224.00	7.224.00	0.00
211110704		0.00	0.00	0.00	496.00	496.00	0.00
211110709		0.00	0.00	0.00	30.374.00	13.161.50	17.212.50 C
211110915		0.00	0.00	0.00	1.816.00	1.736.00	80.00 C
211110880		0.00	0.00	0.00	8.344.00	8.344.00	0.00
211110882		0.00	0.00	0.00	1.437.00	1.437.00	0.00
211110983		0.00	0.00	0.00	324.00	324.00	0.00
	>>> Transportar	0.00	0.00	0.00	1.420.169.88	1.169.065.31	251.104.57 C

Balancete Geral Financeiro

Movim. e Acumulado.

Moeda - Euros

Ex - 31.15.2012

Mes - Final

Pag. 2

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	1.420.189,88	1.169.065,31	251.124,57 C
211110894		0,00	0,00	0,00	74,90	0,00	74,90 C
211110885		0,00	0,00	0,00	7.532,00	7.532,00	0,00
211110923		0,00	0,00	0,00	131,60	131,60	0,00
211110920		0,00	0,00	0,00	1.370,00	0,00	1.370,00 C
211110942		0,00	0,00	0,00	41,00	41,00	0,00
211110943		0,00	0,00	0,00	46,00	46,00	0,00
211110958		0,00	0,00	0,00	456,00	456,00	0,00
211110962		0,00	0,00	0,00	88.578,55	88.578,55	0,00
211110969		0,00	0,00	0,00	174,50	174,50	0,00
211110990		0,00	0,00	0,00	448,00	448,00	0,00
211110994		0,00	0,00	0,00	2.183,00	2.072,00	111,00 C
211111014		0,00	0,00	0,00	583,00	583,00	0,00
211111018		0,00	0,00	0,00	125,30	125,30	0,00
211111024		0,00	0,00	0,00	2.082,00	2.082,00	0,00
211111025		0,00	0,00	0,00	550,00	550,00	0,00
211111027		0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
211111032		0,00	0,00	0,00	11.558,00	11.558,00	0,00
211111033		0,00	0,00	0,00	1.385,00	1.385,00	0,00
211111035		0,00	0,00	0,00	5.297,50	5.137,50	160,00 C
211111040		0,00	0,00	0,00	185,00	185,00	0,00
211111044		0,00	0,00	0,00	270,00	270,00	0,00
211111046		0,00	0,00	0,00	214,50	0,00	214,50 C
211111048		0,00	0,00	0,00	47,00	47,00	0,00
211111049		0,00	0,00	0,00	480,60	480,60	0,00
211111050		0,00	0,00	0,00	123,00	123,00	0,00
21112002		0,00	0,00	0,00	188,00	188,00	0,00
2111990	Clientes c/ Hospedes	0,00	0,00	0,00	587.350,01	584.570,05	2.779,96 C
217	CLIENTES DE CEFERANCA	0,00	0,00	0,00	36.536,57	0,00	36.536,57 C
217001		0,00	0,00	0,00	6.610,21	0,00	6.610,21 C
217002		0,00	0,00	0,00	13.095,94	0,00	13.095,94 C
217003		0,00	0,00	0,00	5.766,90	0,00	5.766,90 C
217018		0,00	0,00	0,00	624,00	0,00	624,00 C
217282		0,00	0,00	0,00	296,50	0,00	296,50 C
217314		0,00	0,00	0,00	217,00	0,00	217,00 C
217500		0,00	0,00	0,00	117,00	0,00	117,00 C
217576		0,00	0,00	0,00	1.480,00	0,00	1.480,00 C
217587		0,00	0,00	0,00	3.403,50	0,00	3.403,50 C
217599		0,00	0,00	0,00	82,42	0,00	82,42 C
217880		0,00	0,00	0,00	2.156,00	0,00	2.156,00 C
	>>>Transportar	0,00	0,00	0,00	2.183.554,81	1.873.867,41	289.687,40 C

Balances General Financieros

Mensual e Acumulado.

Moneda - Euros

Oct - 31.15.2012

Mes : Final

Pag 4

Cuenta	Descripción	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0.00	0.00	0.00	2.163.504.81	1.873.867.41	289.637.40 C
217916		0.00	0.00	0.00	2.588.10	0.00	2.588.10 C
217930		0.00	0.00	0.00	96.00	0.00	96.00 C
219	Perdas por imparidad	0.00	0.00	0.00	0.00	34.377.57	34.377.57 C
22	FORNECEDORES	0.00	0.00	0.00	170.484.10	198.513.35	28.029.25 C
221	FORNECEDORES C/C	0.00	0.00	0.00	170.484.10	198.513.35	28.029.25 C
2211	FORNECEDORES DEMAS	0.00	0.00	0.00	170.484.10	198.513.35	28.029.25 C
22111	Fornecedores naciona	0.00	0.00	0.00	170.484.10	198.513.35	28.029.25 C
221110001		0.00	0.00	0.00	1.000.00	1.500.00	500.00 C
221110006		0.00	0.00	0.00	2.703.01	3.210.23	507.22 C
221110007		0.00	0.00	0.00	338.25	338.25	0.00
221110010		0.00	0.00	0.00	31.384.58	33.724.04	2.339.46 C
221110013		0.00	0.00	0.00	825.67	825.67	0.00
221110016		0.00	0.00	0.00	1.057.05	1.095.85	338.80 C
221110032		0.00	0.00	0.00	5.498.00	6.842.00	1.344.00 C
221110033		0.00	0.00	0.00	15.338.61	19.258.37	3.919.76 C
221110045		0.00	0.00	0.00	258.30	258.30	0.00
221110049		0.00	0.00	0.00	307.50	307.50	0.00
221110056		0.00	0.00	0.00	310.94	389.72	78.78 C
221110060		0.00	0.00	0.00	248.39	248.39	0.00
221110062		0.00	0.00	0.00	150.00	150.00	0.00
221110063		0.00	0.00	0.00	22.00	22.00	0.00
221110072		0.00	0.00	0.00	0.00	3.009.59	3.009.59 C
221110098		0.00	0.00	0.00	822.50	822.50	0.00
221110113		0.00	0.00	0.00	369.00	369.00	0.00
221110120		0.00	0.00	0.00	4.137.72	5.366.49	1.228.77 C
221110128		0.00	0.00	0.00	25.709.72	28.417.06	2.707.34 C
221110133		0.00	0.00	0.00	526.93	526.93	0.00
221110159		0.00	0.00	0.00	998.52	1.148.92	150.40 C
221110160		0.00	0.00	0.00	1.107.35	1.107.35	0.00
221110161		0.00	0.00	0.00	0.00	88.96	88.96 C
221110166		0.00	0.00	0.00	773.86	1.125.49	351.63 C
221110177		0.00	0.00	0.00	702.58	880.66	178.10 C
221110178		0.00	0.00	0.00	888.07	968.02	79.95 C
221110181		0.00	0.00	0.00	263.04	263.04	0.00
221110184		0.00	0.00	0.00	652.08	652.08	0.00
221110185		0.00	0.00	0.00	5.533.24	6.904.80	1.371.56 C
221110187		0.00	0.00	0.00	5.650.25	6.529.36	879.11 C
221110189		0.00	0.00	0.00	2.082.61	2.082.61	0.00
	>>>A Transportar	0.00	0.00	0.00	2.276.066.46	2.036.856.19	239.210.27 C

Balancete Geral Financeira

Mesal e Acumulado

Moeda - Euros

Out - 31.10.2012

Mes - Final

Pag. 2

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0.00	0.00	0.00	2,276,096.46	2,036,858.19	239,238.27 C
221110193		0.00	0.00	0.00	501.07	501.07	0.00
221110196		0.00	0.00	0.00	2,313.10	2,864.85	651.75 C
221110201		0.00	0.00	0.00	846.86	846.86	0.00
221110215		0.00	0.00	0.00	2,650.71	2,688.05	37.34 C
221110322		0.00	0.00	0.00	1,043.84	1,020.33	15.51 C
221110427		0.00	0.00	0.00	2,494.96	2,494.96	0.00
221110478		0.00	0.00	0.00	15,727.60	16,957.60	1,230.00 C
221110480		0.00	0.00	0.00	7,675.20	8,314.80	639.60 C
221110517		0.00	0.00	0.00	2,435.40	2,789.64	354.24 C
221110535		0.00	0.00	0.00	1,446.14	1,446.14	0.00
221110560		0.00	0.00	0.00	738.00	738.00	0.00
221110562		0.00	0.00	0.00	415.30	415.30	0.00
221110563		0.00	0.00	0.00	1,424.68	1,424.68	0.00
221110566		0.00	0.00	0.00	2,376.74	2,601.39	422.65 C
221110571		0.00	0.00	0.00	53.27	53.27	0.00
221110587		0.00	0.00	0.00	609.09	964.88	355.79 C
221110590		0.00	0.00	0.00	965.55	965.55	0.00
221110592		0.00	0.00	0.00	406.99	406.99	0.00
221110594		0.00	0.00	0.00	842.00	842.00	0.00
221110595		0.00	0.00	0.00	5,765.80	7,032.31	1,266.51 C
221110597		0.00	0.00	0.00	360.00	360.00	0.00
221110598		0.00	0.00	0.00	47.24	112.21	64.97 C
221110599		0.00	0.00	0.00	792.00	1,161.00	369.00 C
221110600		0.00	0.00	0.00	39.67	66.61	26.94 C
221110601		0.00	0.00	0.00	0.00	30.33	30.33 C
221110602		0.00	0.00	0.00	0.00	106.56	106.56 C
221110603		0.00	0.00	0.00	0.00	86.09	86.09 C
221119010		0.00	0.00	0.00	606.00	1,030.50	424.50 C
221119014		0.00	0.00	0.00	477.23	696.26	219.03 C
221119051		0.00	0.00	0.00	3,195.39	4,047.56	852.17 C
221119092		0.00	0.00	0.00	216.49	216.49	0.00
221119109		0.00	0.00	0.00	50.77	2,319.77	2,269.00 C
221119152		0.00	0.00	0.00	456.79	456.79	0.00
221119154		0.00	0.00	0.00	1,374.93	1,374.93	0.00
221119178		0.00	0.00	0.00	766.74	766.74	0.00
221118213		0.00	0.00	0.00	249.69	249.69	0.00
221119240		0.00	0.00	0.00	369.00	1,107.00	738.00 C
221119255		0.00	0.00	0.00	459.01	0.00	459.01 C
221119260		0.00	0.00	0.00	130.00	130.00	0.00
	>>> Transportar	0.00	0.00	0.00	2,336,341.71	2,106,756.33	229,585.38 C

Balanço Geral Fluvocidra

Mensal e Acumulado

Moeda - Euros
 Out - 31.10.2012

Mes - Final

Pag - €

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	2.336.341,71	2.100.758,33	229.583,38 C
221119302		0,00	0,00	0,00	381,30	0,00	381,30 C
23	PESSOAL	0,00	0,00	0,00	196.842,88	213.013,10	16.370,22 C
231	REMUNERAÇÕES A PAGAR	0,00	0,00	0,00	196.842,88	213.013,10	16.370,22 C
2311	Aos órgãos sociais	0,00	0,00	0,00	16.448,26	20.410,50	3.962,24 C
2312	Ao pessoal	0,00	0,00	0,00	180.394,62	192.602,60	12.407,98 C
24	ESTADO E OUTROS ENTE	0,00	0,00	0,00	381.150,14	363.928,86	2.778,72 C
241	IMPOSTO SOBRE O REND	0,00	0,00	0,00	16.738,69	13.038,03	3.697,66 C
2411	PAGAMENTOS POR CONTA	0,00	0,00	0,00	4.342,72	0,00	4.342,72 C
241102	Pagamento Especial p	0,00	0,00	0,00	4.342,72	0,00	4.342,72 C
2412	RETENÇÕES NA FONTE	0,00	0,00	0,00	1.797,64	1.797,64	0,00
2414	IRC	0,00	0,00	0,00	2.412,70	2.412,70	0,00
2415	Apuramento imposto	0,00	0,00	0,00	2.504,84	2.504,84	0,00
2416	Imposto a Pagar	0,00	0,00	0,00	92,14	737,20	645,06 C
2417	Imposto a Recuperar	0,00	0,00	0,00	5.615,65	5.615,65	0,00
242	RETENÇÃO DE IMPOSTOS	0,00	0,00	0,00	14.844,93	16.759,24	1.914,31 C
2421	Trabalho dependente	0,00	0,00	0,00	12.467,00	14.374,00	1.907,00 C
2422	Trabalho independent	0,00	0,00	0,00	2.377,93	2.385,24	7,31 C
243	IMPOSTO SOBRE O VALO	0,00	0,00	0,00	243.914,26	236.712,18	7.202,08 C
2432	IVA - Dedutível	0,00	0,00	0,00	51.051,70	51.051,70	0,00
24321	Existências	0,00	0,00	0,00	11.284,64	11.284,64	0,00
243211	IVA - Dedutível - Ex	0,00	0,00	0,00	3.410,76	3.410,76	0,00
2432111	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	3.410,76	3.410,76	0,00
243212	IVA - Dedutível - Ex	0,00	0,00	0,00	998,71	998,71	0,00
2432121	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	998,71	998,71	0,00
243213	IVA - Dedutível - Ex	0,00	0,00	0,00	6.875,17	6.875,17	0,00
2432131	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	6.875,17	6.875,17	0,00
24322	Imobilizado	0,00	0,00	0,00	11.219,28	11.219,28	0,00
243223	IVA - Dedutível - Im	0,00	0,00	0,00	11.219,28	11.219,28	0,00
2432231	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	10.009,48	10.009,48	0,00
2432234	Iva Devido Adquirent	0,00	0,00	0,00	1.209,80	1.209,80	0,00
24323	Outros bens e servic	0,00	0,00	0,00	28.547,78	28.547,78	0,00
243231	IVA - Ded. - ODS Tx.	0,00	0,00	0,00	105,27	105,27	0,00
2432311	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	105,27	105,27	0,00
243233	IVA - Ded. - ODS Tx.	0,00	0,00	0,00	28.442,51	28.442,51	0,00
2432331	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	26.841,67	26.841,67	0,00
2432332	Mercado intracomunit	0,00	0,00	0,00	559,57	559,57	0,00
2432334	Ded. 50%	0,00	0,00	0,00	997,11	997,11	0,00
	>>A Transportar	0,00	0,00	0,00	2.615.954,05	2.400.578,24	215.377,81 C

Balanço Geral, Exercício

Normal e Acumulado.

Moeda - Euros
 Out - 31.15.2012

Mes - Final

Pag. 7

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Débito	Crédito	Saldo	Débito	Crédito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	2.815.954,05	2.400.576,24	215.377,81 C
2432335	Iva Devido Adquirent	0,00	0,00	0,00	44,16	44,16	0,00
2433	IVA - Liquidado	0,00	0,00	0,00	56.006,31	56.006,31	0,00
24331	Operações gerais	0,00	0,00	0,00	55.960,44	55.960,44	0,00
243311	IVA - Liquidado - Op	0,00	0,00	0,00	21.935,03	21.935,03	0,00
2433111	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	21.935,03	21.935,03	0,00
243312	IVA - Liquidado - Op	0,00	0,00	0,00	720,87	720,87	0,00
2433121	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	720,87	720,87	0,00
243313	IVA - Liquidado - Op	0,00	0,00	0,00	33.304,54	33.304,54	0,00
2433131	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	31.536,88	31.536,88	0,00
2433132	Mercado intracomunil	0,00	0,00	0,00	513,70	513,70	0,00
2433133	Iva devido adquirent	0,00	0,00	0,00	1.253,96	1.253,96	0,00
24332	Autoconsumos e opera	0,00	0,00	0,00	45,87	45,87	0,00
243323	IVA - Lis. - Aut.Op.	0,00	0,00	0,00	45,87	45,87	0,00
2433232	Mercado intracomunil	0,00	0,00	0,00	45,87	45,87	0,00
2434	IVA - Regularizacoes	0,00	0,00	0,00	1.108,39	1.108,39	0,00
24341	Mensais/trimestrais	0,00	0,00	0,00	4,46	4,46	0,00
243411	IVA - Reg. - Favor E	0,00	0,00	0,00	4,46	4,46	0,00
24342	Mensais/trimestrais	0,00	0,00	0,00	1.103,93	1.103,93	0,00
243421	IVA - Reg. - Favor Es	0,00	0,00	0,00	9,97	9,97	0,00
243423	IVA - Reg. - Favor Es	0,00	0,00	0,00	1.093,96	1.093,96	0,00
2435	IVA - Apuramento	0,00	0,00	0,00	89.794,28	89.794,28	0,00
2436	IVA - A pagar	0,00	0,00	0,00	7.599,45	7.599,45	0,00
2437	IVA - A recuperar	0,00	0,00	0,00	36.394,13	31.152,05	7.202,08 C
245	Contribuições para a	0,00	0,00	0,00	83.516,75	84.955,75	11.439,00 C
246	OUTRAS TRIBUTACOES	0,00	0,00	0,00	2.138,51	2.463,66	325,15 C
2481	Penhora Vencimento	0,00	0,00	0,00	2.138,51	2.463,66	325,15 C
25	FINANCIAMENTOS OBTID	0,00	0,00	0,00	137.708,42	742.791,86	605.083,44 C
253	PARTICIPANTES DE CAP	0,00	0,00	0,00	137.708,42	742.791,86	605.083,44 C
2532	Outros part. -Suprime	0,00	0,00	0,00	137.708,42	742.791,86	605.083,44 C
253201		0,00	0,00	0,00	137.708,42	718.943,62	581.235,20 C
253202		0,00	0,00	0,00	0,00	7.060,99	7.060,99 C
253203		0,00	0,00	0,00	0,00	16.484,46	16.484,46 C
253204		0,00	0,00	0,00	0,00	302,79	302,79 C
27	OUTRAS CONTAS A RECE	0,00	0,00	0,00	343.826,49	360.288,31	46.461,82 C
271	FORNECEDORES DE IME	0,00	0,00	0,00	131.813,00	134.534,33	2.621,33 C
2711	FORNECED. INVESTIMEN	0,00	0,00	0,00	131.813,00	134.534,33	2.621,33 C
27111	Fornecedores de imob	0,00	0,00	0,00	131.813,00	134.534,33	2.621,33 C
	>>>A Transportar	0,00	0,00	0,00	3.032.224,45	3.426.492,15	394.267,70 C

Balance Geral Financeiro

Mensal e Acumulado.

Moeda - Euros

Out - 31.15.2012

Mes - Final

Pag. 2

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	3.032,224,45	3.426,492,15	394,267,70 C
271111	Fornecedores nacionais	0,00	0,00	0,00	131,913,00	134,534,33	2,621,33 C
2711110013		0,00	0,00	0,00	2,470,97	5,002,30	2,621,33 C
2711110025		0,00	0,00	0,00	100,990,50	100,990,50	0,00
2711110056		0,00	0,00	0,00	4,551,00	4,551,00	0,00
2711110058		0,00	0,00	0,00	13,915,00	13,915,00	0,00
2711110059		0,00	0,00	0,00	1,230,00	1,230,00	0,00
2711110060		0,00	0,00	0,00	8,795,53	8,795,53	0,00
272	DEVEDORES E CREDITORES	0,00	0,00	0,00	64,145,28	85,455,70	21,310,42 C
2721	Devedores por crédito	0,00	0,00	0,00	19,708,58	0,00	19,708,58 C
27219	Outros aumentos de	0,00	0,00	0,00	19,708,58	0,00	19,708,58 C
2722	Credores por crédito	0,00	0,00	0,00	44,436,70	85,455,70	41,019,00 C
27222	Remunerações a liqui	0,00	0,00	0,00	43,247,52	82,615,11	39,367,59 C
272221	Remunerações	0,00	0,00	0,00	35,121,16	67,093,48	31,972,32 C
272222	Encargos de remunera	0,00	0,00	0,00	8,126,36	15,521,63	7,385,27 C
27229	Outros aumentos de	0,00	0,00	0,00	1,189,18	2,840,59	1,651,41 C
274	SUBSCRITORES DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	8,068,00	87,748,98	79,680,98 C
2742	Passivos por imposto	0,00	0,00	0,00	8,068,00	87,748,98	79,680,98 C
278	OUTROS DEVEDORES E C	0,00	0,00	0,00	139,700,21	82,549,30	57,150,91 C
2781	SINDICATOS	0,00	0,00	0,00	785,51	1,010,80	225,29 C
27811	Sindicato Trab. Ind.	0,00	0,00	0,00	785,51	1,010,80	225,29 C
2788	DEVEDORES E CREDITORES	0,00	0,00	0,00	130,914,70	81,538,50	57,376,20 C
27880004		0,00	0,00	0,00	198,44	81,00	117,44 C
27880025		0,00	0,00	0,00	13,92	0,00	13,92 C
27880026		0,00	0,00	0,00	202,70	0,00	202,70 C
27880027		0,00	0,00	0,00	2,49	0,00	2,49 C
27880036		0,00	0,00	0,00	238,84	0,00	238,84 C
27880048		0,00	0,00	0,00	1,891,40	0,00	1,891,40 C
27880052		0,00	0,00	0,00	885,60	1,033,20	147,60 C
27880054		0,00	0,00	0,00	300,00	390,00	90,00 C
27880055		0,00	0,00	0,00	365,00	438,00	73,00 C
27880063		0,00	0,00	0,00	33,000,00	0,00	33,000,00 C
27880064		0,00	0,00	0,00	5,000,00	0,00	5,000,00 C
27880070		0,00	0,00	0,00	1,791,79	2,121,35	329,56 C
27880071		0,00	0,00	0,00	85,385,23	70,877,45	12,507,78 C
27880072		0,00	0,00	0,00	53,90	0,00	53,90 C
27880073		0,00	0,00	0,00	6,597,50	6,597,50	0,00
27880074		0,00	0,00	0,00	4,987,89	0,00	4,987,89 C
28	DIFERIMENTOS	0,00	0,00	0,00	10,378,71	11,322,22	943,51 C
	>>>Transportar	0,00	0,00	0,00	3.378.050,94	3.816,780,46	440,729,52 C

Balancete Geral Financieira

Mozal e Acumulado

Moeda - Euros

Out - 31.10.2012

Mes - Final

Pag. 6

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	3,376,050,94	3,016,780,46	440,279,52 C
281	GASTOS A RECONHECER	0,00	0,00	0,00	10,164,92	6,334,33	3,830,59 C
2811	Seguros	0,00	0,00	0,00	6,672,49	4,588,40	2,084,01 C
2819	Outros custos difere	0,00	0,00	0,00	3,492,43	1,745,93	1,746,50 C
2819005		0,00	0,00	0,00	3,140,34	1,541,64	1,598,70 C
2819016		0,00	0,00	0,00	28,20	13,00	15,20 C
2819017		0,00	0,00	0,00	78,00	75,00	0,00
2819018		0,00	0,00	0,00	191,73	95,20	96,53 C
2819025		0,00	0,00	0,00	57,16	21,01	36,15 C
282	RENDIMENTOS A RECONH	0,00	0,00	0,00	213,79	4,967,89	4,774,10 C
2822		0,00	0,00	0,00	213,79	4,967,89	4,774,10 C
	Total da Classe 2:	0,00	0,00	0,00	2,079,329,93	2,737,016,55	657,686,62 C
31	COMPRAS	0,00	0,00	0,00	94,510,61	94,510,61	0,00
312	Matérias-primas,subs	0,00	0,00	0,00	94,510,61	0,00	94,510,61 C
3121	MATÉRIAS PRIMAS	0,00	0,00	0,00	94,510,61	0,00	94,510,61 C
31211	MERCADO NACIONAL	0,00	0,00	0,00	94,510,61	0,00	94,510,61 C
312111	Compra Matérias Prim	0,00	0,00	0,00	56,644,41	0,00	56,644,41 C
3121111	Viveres	0,00	0,00	0,00	56,114,35	0,00	56,114,35 C
3121112	Bebidas	0,00	0,00	0,00	530,06	0,00	530,06 C
312112	Compra Matérias Prim	0,00	0,00	0,00	7,861,27	0,00	7,861,27 C
3121121	Viveres	0,00	0,00	0,00	1,003,97	0,00	1,003,97 C
3121122	Bebidas	0,00	0,00	0,00	6,877,30	0,00	6,877,30 C
312113	Compra Matérias Prim	0,00	0,00	0,00	29,891,93	0,00	29,891,93 C
3121131	Viveres	0,00	0,00	0,00	18,544,47	0,00	18,544,47 C
3121132	Bebidas	0,00	0,00	0,00	3,378,02	0,00	3,378,02 C
3121133	Hig. e Limpeza	0,00	0,00	0,00	7,969,44	0,00	7,969,44 C
312115	Compra M. P. - Isent	0,00	0,00	0,00	293,00	0,00	293,00 C
3121151	Viveres	0,00	0,00	0,00	293,00	0,00	293,00 C
317	DEVOLUÇÃO DE COMPRAS	0,00	0,00	0,00	0,00	381,49	381,49 C
3176	DEV. COMPRAS - MAT. PR	0,00	0,00	0,00	0,00	381,49	381,49 C
31761	MERCADO NACIONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	381,49	381,49 C
317611	Dev. Comp. -Mat. Primas	0,00	0,00	0,00	0,00	238,81	238,81 C
317613	Dev. Comp. -Mat. Primas	0,00	0,00	0,00	0,00	142,68	142,68 C
318	DESCONTOS E ABATIMEN	0,00	0,00	0,00	0,00	1,61	1,61 C
3186	DESC. ABAT. COMP. -MAT.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,61	1,61 C
31861	MERCADO NACIONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	1,61	1,61 C
318611	Desc. Abat. -Mat. Pr Tx	0,00	0,00	0,00	0,00	1,61	1,61 C
319	TRANSFERENCIA PV ARM	0,00	0,00	0,00	0,00	94,127,51	94,127,51 C
	>>>Transportar	0,00	0,00	0,00	3,480,940,26	3,829,485,78	347,545,52 C

Balancete Geral Financeiro

Mozambique Accumulack.

Moeda - Euros

Oit - 31.10.2012

Mes - Final

Pag. 10

Conta	Descricao	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	3.480,940,26	3.828,485,78	347.545,52 C
3192	Materias-Primas	0,00	0,00	0,00	0,00	94,127,51	94,127,51 C
33	MATERIAS-PRIMAS, SUB	0,00	0,00	0,00	114,417,21	95,819,45	18,597,76 C
331	Materias-primas	0,00	0,00	0,00	103,441,52	87,355,77	16,085,75 C
3311	Viveres	0,00	0,00	0,00	81,641,53	76,554,25	5,087,28 C
3312	Bebidas	0,00	0,00	0,00	21,799,99	10,801,52	10,998,47 C
334	MATERIAIS DIVERSOS	0,00	0,00	0,00	10,975,69	8,463,68	2,512,01 C
3342	Materiais Diversos	0,00	0,00	0,00	10,975,69	8,463,68	2,512,01 C
	Total da Classe 3	0,00	0,00	0,00	208,927,82	190,330,06	18,597,76 C
43	ACTIVOS FIXOS TANGIV	0,00	0,00	0,00	4.073,265,57	2.825,425,63	1.247,779,94 C
431	TERREÇOS E RECURSOS	0,00	0,00	0,00	5,237,38	0,00	5,237,38 C
432	EDIFICIOS E OUTRAS C	0,00	0,00	0,00	2.723,906,84	0,00	2.723,906,84 C
4321	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	2.723,906,84	0,00	2.723,906,84 C
43211	Taxa Red.	0,00	0,00	0,00	1,283,19	0,00	1,283,19 C
43213	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	45,627,78	0,00	45,627,78 C
43215	Financiado OREN	0,00	0,00	0,00	11,250,00	0,00	11,250,00 C
43216	Não Dedutível	0,00	0,00	0,00	1,161,60	0,00	1,161,60 C
43217	IVA Dev. Adquirante	0,00	0,00	0,00	185,618,61	0,00	185,618,61 C
432171	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	12,318,11	0,00	12,318,11 C
432172	Financiado OREN	0,00	0,00	0,00	173,300,50	0,00	173,300,50 C
43218	Taxa de 21%	0,00	0,00	0,00	2,322,408,88	0,00	2,322,408,88 C
43219	Transf. O. Curso	0,00	0,00	0,00	156,576,78	0,00	156,576,78 C
433	EQUIPAMENTO BASICO	0,00	0,00	0,00	1.196,977,05	0,00	1.196,977,05 C
4331	Mercado nacional	0,00	0,00	0,00	1.196,977,05	0,00	1.196,977,05 C
43313	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	111,646,86	0,00	111,646,86 C
43314	Isento	0,00	0,00	0,00	28,583,22	0,00	28,583,22 C
43316	Não Dedutível	0,00	0,00	0,00	2,525,00	0,00	2,525,00 C
43318	Taxa 21%	0,00	0,00	0,00	192,619,72	0,00	192,619,72 C
43319	Transf. O. Curso	0,00	0,00	0,00	861,802,25	0,00	861,802,25 C
434	EQUIPAMENTO DE TRANS	0,00	0,00	0,00	47,021,56	0,00	47,021,56 C
4341	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	47,021,56	0,00	47,021,56 C
43418	Taxa 21%	0,00	0,00	0,00	15,021,56	0,00	15,021,56 C
43419	IVA - Bens em 2ª Mão	0,00	0,00	0,00	32,000,00	0,00	32,000,00 C
435	EQUIPAMENTO ADMINIST	0,00	0,00	0,00	80,960,14	0,00	80,960,14 C
4351	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	80,960,14	0,00	80,960,14 C
43513	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	14,456,39	0,00	14,456,39 C
43514	Isento	0,00	0,00	0,00	12,549,49	0,00	12,549,49 C
	>>A Transportar	0,00	0,00	0,00	7.565,506,18	4.018,432,74	3.577,073,44 C

Balanço Geral Financeiro

Moeda = Actuação

Moeda - Euros

Out - 31.15.2012

Mes - Final

Pag 11

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	7.585.506,18	4.016.432,74	3.577.073,44 C
43518	Taxa 21%	0,00	0,00	0,00	51.195,91	0,00	51.195,91 C
43519	Transf. O. Curso	0,00	0,00	0,00	2.758,35	0,00	2.758,35 C
437	OUTROS ACTIVOS FIXOS	0,00	0,00	0,00	19.102,00	0,00	19.102,00 C
4371	FERRAMENTAS E UTENSÍ	0,00	0,00	0,00	9.776,80	0,00	9.776,80 C
43711	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	9.776,80	0,00	9.776,80 C
437111	Taxa Red.	0,00	0,00	0,00	144,65	0,00	144,65 C
437113	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	475,66	0,00	475,66 C
437114	Isentas	0,00	0,00	0,00	18,97	0,00	18,97 C
437118	Taxa 21%	0,00	0,00	0,00	9.137,53	0,00	9.137,53 C
4379	OUTRAS IMOBILIZAÇÕES	0,00	0,00	0,00	9.325,80	0,00	9.325,80 C
43791	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	9.325,80	0,00	9.325,80 C
437911	Taxa Red.	0,00	0,00	0,00	285,03	0,00	285,03 C
437912	Taxa Intern.	0,00	0,00	0,00	2.823,11	0,00	2.823,11 C
437913	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	3.020,61	0,00	3.020,61 C
437918	Taxa 21%	0,00	0,00	0,00	952,46	0,00	952,46 C
437919	Transf. O. Curso	0,00	0,00	0,00	2.244,59	0,00	2.244,59 C
438	DEPRECIACÖES ACUMULA	0,00	0,00	0,00	0,00	2.825.425,63	2.825.425,63 C
4382	Edifícios e outras c	0,00	0,00	0,00	0,00	1.606.457,81	1.606.457,81 C
4383	Equipamento básico	0,00	0,00	0,00	0,00	1.098.375,92	1.098.375,92 C
4384	Equipamento de trans	0,00	0,00	0,00	0,00	27.021,56	27.021,56 C
4385	Equipamentos adminis	0,00	0,00	0,00	0,00	77.109,36	77.109,36 C
4387	Outros activos fixos	0,00	0,00	0,00	0,00	16.460,98	16.460,98 C
43871	Ferramentas e utensí	0,00	0,00	0,00	0,00	9.071,64	9.071,64 C
43879	Outras imobilizações	0,00	0,00	0,00	0,00	7.389,34	7.389,34 C
45	INVESTIMENTOS EM CLR	0,00	0,00	0,00	218.351,88	199.476,74	19.875,12 C
453	Activos fixos tangív	0,00	0,00	0,00	218.351,88	199.476,74	19.875,12 C
4531	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	218.351,88	199.476,74	19.875,12 C
45313	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	19.876,38	5.791,24	14.115,12 C
45314	Isento	0,00	0,00	0,00	3.500,00	0,00	3.500,00 C
45318	Taxa 21%	0,00	0,00	0,00	5.500,00	5.500,00	0,00
45319	IVA Devido Adquirent	0,00	0,00	0,00	189.475,50	187.215,50	2.260,00 C
	Total da Classe 4	0,00	0,00	0,00	4.291.557,43	3.023.902,37	1.267.655,06 C
51	CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	598.653,64	598.653,64 C
511	Capital inicial	0,00	0,00	0,00	0,00	598.653,64	598.653,64 C
55	RESERVAS	0,00	0,00	0,00	0,00	78.306,99	78.306,99 C
	>>>A Transportar	0,00	0,00	0,00	7.886.914,90	7.600.988,75	285.926,15 C

Balancete Geral - Exercício

Mensal e Acumulado.

Moeda - Euros

Out - 31.15.2012

Mes : Final

Pag : 12

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Débito	Credito	Saldo	Débito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	7.886.914,30	7.800.968,75	285.926,15 C
551	RESERVAS LEGAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	78.306,09	78.306,09 C
56	RESULTADOS TRANSITAD	0,00	0,00	0,00	35.679,81	1.385,36	34.294,45 C
561	Resultados Transitad	0,00	0,00	0,00	35.679,81	1.385,36	34.294,45 C
59	OUTRAS VARIAÇÕES NO	0,00	0,00	0,00	32.271,98	272.755,45	240.483,47 C
593	Subsídios	0,00	0,00	0,00	32.271,98	272.755,45	240.483,47 C
5931	SIFIT	0,00	0,00	0,00	21.905,07	207.264,80	185.359,73 C
5932	OPEN	0,00	0,00	0,00	10.366,91	65.490,65	55.123,74 C
	Total da Classe 5	0,00	0,00	0,00	67.951,79	911.101,44	843.149,65 C
61	CUSTO MERC VENDIDAS	0,00	0,00	0,00	95.445,46	95.445,46	0,00
612	Matérias-primas, subs	0,00	0,00	0,00	95.445,46	95.445,46	0,00
6121	Materias primas	0,00	0,00	0,00	86.931,62	86.931,62	0,00
6123	Materiais diversos	0,00	0,00	0,00	8.513,84	8.513,84	0,00
62	FORNECIMENTOS E SERV	0,00	0,00	0,00	151.299,90	151.299,90	0,00
621	SUBCONTRATOS	0,00	0,00	0,00	292,68	292,68	0,00
6211	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	292,68	292,68	0,00
62113	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	292,68	292,68	0,00
622	SERVIÇOS ESPECIALIZA	0,00	0,00	0,00	64.740,10	64.740,10	0,00
6221	Trabalhos Especializ	0,00	0,00	0,00	19.528,38	19.528,38	0,00
62211	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	19.528,38	19.528,38	0,00
62213	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	16.679,38	16.679,38	0,00
62214	Isento	0,00	0,00	0,00	2.650,00	2.650,00	0,00
6222	Publicidade e Propag	0,00	0,00	0,00	16.348,70	16.348,70	0,00
62221	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	16.348,70	16.348,70	0,00
62223	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	16.348,70	16.348,70	0,00
6224	Honorarios	0,00	0,00	0,00	1.415,00	1.415,00	0,00
62241	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	1.415,00	1.415,00	0,00
62244	Isento	0,00	0,00	0,00	1.415,00	1.415,00	0,00
6225	Comissoes	0,00	0,00	0,00	2.577,24	2.577,24	0,00
62252	Mercado Comunitario	0,00	0,00	0,00	2.577,24	2.577,24	0,00
6226	CONSERVAÇÃO E REPARA	0,00	0,00	0,00	20.592,37	20.592,37	0,00
62261	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	20.592,37	20.592,37	0,00
622611	Taxa Red.	0,00	0,00	0,00	142,38	142,38	0,00
622613	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	19.099,07	19.099,07	0,00
622614	Isento	0,00	0,00	0,00	200,00	200,00	0,00
	>>>Transportar	0,00	0,00	0,00	8.109.915,00	8.108.485,46	1.430,14 C

Balanço Geral Financeiro

Mensal e Acumulado

Moeda - Euros

Out - 31.10.2012

Mes Final

Pag. 12

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0.00	0.00	0.00	8.108.915.60	8.108.485.46	1.430.14 C
622617	Não Dedutível - Trib	0.00	0.00	0.00	958.92	958.92	0.00
622619	Iva devido pelo Adq	0.00	0.00	0.00	192.00	192.00	0.00
6227	Serviços bancários	0.00	0.00	0.00	4.278.41	4.278.41	0.00
62271	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	4.278.41	4.278.41	0.00
622713	Taxa Normal	0.00	0.00	0.00	72.55	72.55	0.00
622714	Isento	0.00	0.00	0.00	306.96	306.96	0.00
622719	Comissões Cartões Cr	0.00	0.00	0.00	3.898.90	3.898.90	0.00
623	MATERIAIS	0.00	0.00	0.00	6.233.94	6.233.94	0.00
6231	FERRAMENTAS E UTENSIL	0.00	0.00	0.00	1.421.85	1.421.85	0.00
62311	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	1.421.85	1.421.85	0.00
623111	Tx. Reduzida	0.00	0.00	0.00	56.60	56.60	0.00
623113	Taxa Normal	0.00	0.00	0.00	1.342.80	1.342.80	0.00
623116	Não dedutível	0.00	0.00	0.00	22.45	22.45	0.00
6233	Material de Escritor	0.00	0.00	0.00	2.916.37	2.916.37	0.00
62331	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	2.916.37	2.916.37	0.00
623313	Taxa Normal	0.00	0.00	0.00	2.899.61	2.899.61	0.00
623314	Isento	0.00	0.00	0.00	16.76	16.76	0.00
6234	Artigos para Oferta	0.00	0.00	0.00	780.95	780.95	0.00
62341	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	780.95	780.95	0.00
623416	Não Dedutível	0.00	0.00	0.00	780.95	780.95	0.00
6236	Outros	0.00	0.00	0.00	1.114.77	1.114.77	0.00
623811	Taxa Red.	0.00	0.00	0.00	459.42	459.42	0.00
623813	Taxa Normal	0.00	0.00	0.00	448.56	448.56	0.00
623816	Não Dedutível	0.00	0.00	0.00	206.79	206.79	0.00
624	ENERGIA E FLUIDOS	0.00	0.00	0.00	59.424.06	59.424.06	0.00
6241	Electricidade	0.00	0.00	0.00	25.572.57	25.572.57	0.00
62411	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	25.572.57	25.572.57	0.00
624113	Taxa Normal	0.00	0.00	0.00	25.572.57	25.572.57	0.00
6242	Combustíveis	0.00	0.00	0.00	10.309.42	10.309.42	0.00
62421	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	10.309.42	10.309.42	0.00
624213	Taxa 20%	0.00	0.00	0.00	56.91	56.91	0.00
624215	Taxa Normal 50% Trib	0.00	0.00	0.00	3.860.84	3.860.84	0.00
624216	Não Dedutível	0.00	0.00	0.00	592.00	592.00	0.00
624218	Taxa Normal - 50%	0.00	0.00	0.00	3.799.67	3.799.67	0.00
6243	Água	0.00	0.00	0.00	1.597.73	1.597.73	0.00
62431	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	1.597.73	1.597.73	0.00
624311	Taxa Red.	0.00	0.00	0.00	932.40	932.40	0.00
624314	Isento	0.00	0.00	0.00	565.37	565.37	0.00
624316	Taxa 6%	0.00	0.00	0.00	99.96	99.96	0.00
	>>>A Transportar	0.00	0.00	0.00	8.159.058.56	8.157.628.45	1.430.14 C

Balancete Geral Financeiro

Mensal e Acumulado

Moeda - Euros

Out - 31.15.2012

Mes : Final

Pag 14

Conta	Descrição	MÊS			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	8.159.056,59	8.157.828,45	1.430,14 E
6248	OUTROS	0,00	0,00	0,00	21.944,34	21.944,34	0,00
62481	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	21.944,34	21.944,34	0,00
624813	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	21.944,34	21.944,34	0,00
625	DESLOCAÇÕES, ESTADAS	0,00	0,00	0,00	4.022,80	4.022,80	0,00
6251	DESLOCAÇÕES E ESTADA	0,00	0,00	0,00	4.022,80	4.022,80	0,00
62511	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	4.022,80	4.022,80	0,00
625116	Não Dedutível	0,00	0,00	0,00	1.771,75	1.771,75	0,00
625117	Não Dedutível - Trib	0,00	0,00	0,00	2.251,05	2.251,05	0,00
626	SERVIÇOS DIVERSOS	0,00	0,00	0,00	16.586,32	16.586,32	0,00
6261	Rendas e Aluguéis	0,00	0,00	0,00	414,74	414,74	0,00
62611	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	414,74	414,74	0,00
626113	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	377,71	377,71	0,00
626114	Isento	0,00	0,00	0,00	3,03	3,03	0,00
626116	Não dedutível	0,00	0,00	0,00	34,00	34,00	0,00
6262	Comunicações	0,00	0,00	0,00	11.062,67	11.062,67	0,00
62621	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	11.062,67	11.062,67	0,00
626213	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	8.896,00	8.896,00	0,00
626214	Isento	0,00	0,00	0,00	2.068,61	2.068,61	0,00
626216	Não Dedutível	0,00	0,00	0,00	128,06	128,06	0,00
6263	Seguros	0,00	0,00	0,00	3.937,86	3.937,86	0,00
62631	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	3.937,86	3.937,86	0,00
626314	Isento	0,00	0,00	0,00	3.937,86	3.937,86	0,00
6263141	Multirriscos	0,00	0,00	0,00	2.910,71	2.910,71	0,00
6263143	Viaturas - Suj. Trib	0,00	0,00	0,00	706,61	706,61	0,00
6263144	Viaturas	0,00	0,00	0,00	320,54	320,54	0,00
6265	Contencioso e Notari	0,00	0,00	0,00	373,40	373,40	0,00
62651	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	373,40	373,40	0,00
626513	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	34,00	34,00	0,00
626514	Isento	0,00	0,00	0,00	339,40	339,40	0,00
6266	Despesas de Represen	0,00	0,00	0,00	61,90	61,90	0,00
62661	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	61,90	61,90	0,00
626617	Não Dedutível - Trib	0,00	0,00	0,00	61,90	61,90	0,00
6267	LIMPEZA, HIGIENE E C	0,00	0,00	0,00	584,03	584,03	0,00
62671	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	584,03	584,03	0,00
626713	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	584,03	584,03	0,00
6268	OUTROS SERVIÇOS	0,00	0,00	0,00	121,72	121,72	0,00
62681	Mercado Nacional	0,00	0,00	0,00	121,72	121,72	0,00
626813	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	121,72	121,72	0,00
63	GASTOS COM O PESSOAL	0,00	0,00	0,00	312.851,68	312.851,68	0,00
	>>>A Transportar	0,00	0,00	0,00	8.201.612,05	8.200.181,91	1.430,14 E

Balancete Geral - Financeiras

Mensal e Acumulado

Moeda - Euros

Out - 31.10.2012

Mes : Final

Pág. 15

Conta	Descrição	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>>Transporte	0.00	0.00	0.00	8.201.612.05	8.200.181.91	1.430.14 C
631	REMUNERAÇÕES DOS ORG	0.00	0.00	0.00	19.194.40	19.194.40	0.00
6311	Remuneração	0.00	0.00	0.00	15.140.40	15.140.40	0.00
6313	Férias e Subs. Férias	0.00	0.00	0.00	2.696.00	2.696.00	0.00
6314	Subsidio de Natal	0.00	0.00	0.00	1.348.00	1.348.00	0.00
632	REMUNERAÇÕES DO PESS	0.00	0.00	0.00	233.489.57	233.489.57	0.00
6321	Remuneração	0.00	0.00	0.00	177.955.16	177.955.16	0.00
6322	Subs. Alimentação	0.00	0.00	0.00	8.767.74	8.767.74	0.00
6323	Férias e subs. Férias	0.00	0.00	0.00	31.695.48	31.685.48	0.00
6324	Subs. de Natal	0.00	0.00	0.00	14.486.55	14.466.55	0.00
6326	Comp. Gensac Contrat	0.00	0.00	0.00	614.64	614.64	0.00
635	ENCARGOS SOBRE REMUN	0.00	0.00	0.00	56.440.37	56.440.37	0.00
6351	Orgão Sociais	0.00	0.00	0.00	3.146.28	3.146.28	0.00
6352	Pessoal	0.00	0.00	0.00	53.294.09	53.294.09	0.00
636	SEG. ACID. NO TRAV	0.00	0.00	0.00	2.408.10	2.408.10	0.00
638	Outros gastos com o	0.00	0.00	0.00	1.329.24	1.329.24	0.00
6381	Mercado nacional	0.00	0.00	0.00	1.329.24	1.329.24	0.00
63813	Taxa Normal	0.00	0.00	0.00	103.82	103.82	0.00
63814	Isento	0.00	0.00	0.00	1.100.00	1.100.00	0.00
63816	Não Dedutível	0.00	0.00	0.00	125.42	125.42	0.00
64	GASTOS DE DEPRECIAÇÃO	0.00	0.00	0.00	110.643.22	110.643.22	0.00
642	ACTIVOS FIXOS TANGIV	0.00	0.00	0.00	110.643.22	110.643.22	0.00
6422	Edifícios e outras c	0.00	0.00	0.00	87.884.50	87.884.50	0.00
6423	Equipamento básico	0.00	0.00	0.00	16.863.19	16.863.19	0.00
6424	Equipamento de trans	0.00	0.00	0.00	4.000.00	4.000.00	0.00
6426	Equipamentos adminis	0.00	0.00	0.00	1.497.18	1.497.18	0.00
6428	Outras imobilizações	0.00	0.00	0.00	398.35	398.35	0.00
68	OUTROS GASTOS E PERD	0.00	0.00	0.00	4.189.70	4.189.70	0.00
681	IMPOSTOS	0.00	0.00	0.00	2.643.01	2.643.01	0.00
6811	IMPOSTOS DIRECTOS	0.00	0.00	0.00	496.27	496.27	0.00
68111	IMI	0.00	0.00	0.00	496.27	496.27	0.00
6812	IMPOSTOS INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	274.17	274.17	0.00
68124	IUC	0.00	0.00	0.00	274.17	274.17	0.00
6813	TAXAS	0.00	0.00	0.00	1.872.57	1.872.57	0.00
68131	Mercado Nacional	0.00	0.00	0.00	1.872.57	1.872.57	0.00
681311	Taxa Reduzida	0.00	0.00	0.00	27.00	27.00	0.00
681313	Taxa normal	0.00	0.00	0.00	884.30	884.30	0.00
681314	Isento	0.00	0.00	0.00	961.27	961.27	0.00
	>>>A Transportar	0.00	0.00	0.00	8.627.749.96	8.626.319.82	1.430.14 C

Balancete Geral Financeiro

Normal e Acumulado.

Moeda - Euros

Out - 31.12.2012

Mes : Final

Pag. 16

Conta	Descricao	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0,00	0,00	0,00	8.627.749,96	8.626.319,82	1.430,14 C
682	Descontos de pronto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
688	OUTROS	0,00	0,00	0,00	1.546,05	1.546,09	0,00
6881	Correcções relativas	0,00	0,00	0,00	511,20	511,20	0,00
6882	DONATIVOS	0,00	0,00	0,00	60,00	60,00	0,00
6883	QUOTIZACÖES	0,00	0,00	0,00	810,00	810,00	0,00
6888	OUTROS NÄO ESPECIFIC	0,00	0,00	0,00	164,89	164,89	0,00
68883	MULTAS E PENALIDADES	0,00	0,00	0,00	164,89	164,89	0,00
688832	Multas nao fiscais	0,00	0,00	0,00	164,89	164,89	0,00
69	GANHOS E PERDAS DE F	0,00	0,00	0,00	393,77	393,77	0,00
698	OUTROS GASTOS E PERD	0,00	0,00	0,00	393,77	393,77	0,00
6988	Outros	0,00	0,00	0,00	393,77	393,77	0,00
	Total da Classe 6	0,00	0,00	0,00	674.623,73	674.623,73	0,00
72	PRESTACÖES DE SERVIÇ	0,00	0,00	0,00	527.953,11	527.953,11	0,00
721	SERVICÖ A	0,00	0,00	0,00	527.953,11	527.953,11	0,00
7211	MERCADO NACIONAL	0,00	0,00	0,00	527.953,11	527.953,11	0,00
72111	Sujeitas a IVA	0,00	0,00	0,00	527.953,11	527.953,11	0,00
721111	Taxa Red	0,00	0,00	0,00	376.308,20	376.308,20	0,00
721112	Taxa Intern.	0,00	0,00	0,00	5.545,19	5.545,19	0,00
721113	Taxa Normal	0,00	0,00	0,00	146.099,72	146.099,72	0,00
75	SUBSÍDIOS A EXPLORAC	0,00	0,00	0,00	213,79	213,79	0,00
751	Subsídios do Estado	0,00	0,00	0,00	213,79	213,79	0,00
78	OUTROS RENDIMENTOS E	0,00	0,00	0,00	130.166,47	130.166,47	0,00
781	RENDIMENTOS SUPLEMEN	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,00	0,00
7811	SERVICÖS SOCIAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,00	0,00
782	Descontos pronto pa	0,00	0,00	0,00	569,29	569,29	0,00
788	OUTROS	0,00	0,00	0,00	129.598,18	129.598,18	0,00
7883	Imputação de subsidi	0,00	0,00	0,00	32.271,98	32.271,98	0,00
7888	Outros não especific	0,00	0,00	0,00	97.326,20	97.326,20	0,00
78881	OUT PROMETIDOS E GANH	0,00	0,00	0,00	0,20	0,20	0,00
788816	NÄO ESPEC. ALHEIOS A	0,00	0,00	0,00	0,20	0,20	0,00
78884	Outros nao especific	0,00	0,00	0,00	97.326,00	97.326,00	0,00
79	JUROS DE DÍVID. OUTR	0,00	0,00	0,00	7.521,61	7.521,61	0,00
791	JUROS CÖTIDOS	0,00	0,00	0,00	7.356,96	7.356,96	0,00
	>>A Transportar	0,00	0,00	0,00	9.288.023,79	9.286.593,65	1.430,14 C

Balancete Geral - Financas

Mensal e Acumulado.

Moeda - Euros

Out - 31.15.2012

Mes | Final

Pag 17

Conta	Descricao	MES			ACUMULADO		
		Debito	Credito	Saldo	Debito	Credito	Saldo
	>>Transporte	0.00	0.00	0.00	9,286,023.79	9,286,583.65	1,430.14 C
7911	De depósitos	0.00	0.00	0.00	6,905.90	6,905.90	0.00
7916	Outros	0.00	0.00	0.00	451.06	451.06	0.00
79188	Outros juros	0.00	0.00	0.00	451.06	451.06	0.00
791881	Outras aplicacoes de	0.00	0.00	0.00	451.06	451.06	0.00
792	DIVIDENDOS COTADOS	0.00	0.00	0.00	164.65	164.65	0.00
7928	Outras	0.00	0.00	0.00	164.65	164.65	0.00
	Total da Classe 7	0.00	0.00	0.00	665,654.98	665,654.98	0.00
81	RESULTADO LIQUIDO DO	12,293.16	12,293.16	0.00	686,244.27	687,674.41	1,430.14 C
811	Resultado antes de I	0.00	4,225.16	4,225.16 C	670,060.14	670,060.14	0.00
812	IMPOSTO SOBRE RENDIM	8,068.00	2,412.70	5,655.30 D	10,480.70	10,480.70	0.00
8121	Imposto estimado par	0.00	2,412.70	2,412.70 C	2,412.70	2,412.70	0.00
8122	Imposto diferido	8,068.00	0.00	8,068.00 D	8,068.00	8,068.00	0.00
818	Resultado Liquido	4,225.16	5,655.30	1,430.14 C	5,683.43	7,113.57	1,430.14 C
	Total da Classe 8	12,293.16	12,293.16	0.00	686,244.27	687,674.41	1,430.14 C
	>>Total	12,293.16	12,293.16	0.00	9,981,709.67	9,981,709.67	0.00