

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



**O *USALI* E SUA IMPLEMENTAÇÃO NUMA UNIDADE
HOTELEIRA**

TRABALHO DE PROJECTO

TIAGO MATALONGA BARREIROS JORGE

**LISBOA
JULHO DE 2010**

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

**O *USALI* E SUA IMPLEMENTAÇÃO NUMA UNIDADE
HOTELEIRA**

TRABALHO DE PROJECTO

MESTRADO EM CONTABILIDADE INTERNACIONAL

AUTOR: TIAGO MATALONGA BARREIROS JORGE

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR MANUEL MENDES DA CRUZ

Constituição do júri:

Presidente: Doutor Rui Manuel Pais de Almeida

Vogal: Doutora Maria do Céu Almeida

Vogal: Doutor Manuel Mendes da Cruz

LISBOA

JULHO DE 2010

RESUMO

Este trabalho de projecto resulta de um estudo de caso que se concretiza na implementaç o de um sistema uniforme de contabilidade de gest o para a ind stria hoteleira norte-americano, denominado por *USALI*, num hotel. O objectivo deste trabalho de projecto ser melhorar a qualidade do relato financeiro interno com a implementaç o do *USALI* na unidade hoteleira.

Na primeira parte do trabalho foi caracterizado o sistema *USALI* identificando a sua estrutura, funcionamento e origem hist rica.

Na segunda parte do trabalho foram identificadas as metodologias adoptadas no estudo. Foi seguido a metodologia do estudo de caso e adoptadas as t cnicas de gest o de projectos (*Project Management*) na implementaç o do sistema uniforme de contabilidade de gest o *USALI* no hotel, tendo sido expostas as diversas fases do projecto.

Na terceira parte determinaram-se os resultados a atingir com a implementaç o do sistema e sua discuss o do estudo de caso.

Na quarta e ltima parte conclui-se que a implementaç o do *USALI* na unidade hoteleira originar uma melhoria na qualidade de informaç o econ mica fornecida pelo relato interno financeiro aos rg os de gest o.

Palavras-chave: *USALI*, Hotelaria, Contabilidade Hoteleira, Sistema Uniforme.

ABSTRACT

This research Project stems from a case study which consists in the implementation of a uniform system of accounting management for the lodging industry created in the United States, called *USALI*, implemented in a specific hotel unit. The aim of this work project is to improve the quality of internal financial reporting by implementing the *USALI* system at the hotel.

The first part of the paper characterizes the *USALI* system by identifying its structure, functionality and historical origin.

The second part of the paper identifies the methodologies adopted in the study. The methodology was followed in the case study and the Project Management techniques were adopted in the implementation of the uniform system *USALI* accounting management established at the hotel. The different phases of the project were exposed in the part of the paper.

The third part of the paper, determines the expected results by implementing the system and its discussion in the case study.

The fourth and final part of this paper concludes that the implementation of the *USALI* system in the hotel unit will result in quality improvement in the economic information provided by the internal financial report to management.

Keywords: *USALI*, Hospitality Management Accounting, Uniform System.

Lista de Acrônimos

ANOP - *Adjusted Net Operating Income*

FASB - *Financial Accounting Standards Board*

GOP - *Gross Operating Profit*

IASB - *International Accounting Standards Board*

SNC - *Sistema Normalização Contábil*

USALI - *Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry*

US GAAP - *United States General Accounting Principles*

Traduções Livres

Adjusted Net Operating Income (ANOI) – *Resultado Operacional Ajustado*

Fixed Charges – *Gastos Fixos*

Gross Operating Profit (GOP) – *Lucro Operacional Bruto*

Income Before Fixed Charges – *Resultado Antes dos Gastos Fixos*

Net Operating Income – *Resultado Operacional*

Replacement Reserves – *Reservas de Substituição*

Summary Operating Statement – *Demonstração Operacional Condensada*

Uniform System Of Accounts For Lodging Industry (USALI) – *Sistema Uniforme de Contas para a Indústria Hoteleira*

Lista de Quadros

Quadro nº 1 – Secções, Recursos Humanos e suas Competências da Unidade Hoteleira

Quadro nº 2 – Reagrupamento das secções pelos Departamentos *USALI*

Quadro nº 3 – Correspondência Demonstração Financeira/Centro de Resultados

Quadro nº 4 – Plano de Contas Reduzido do *USALI*

Quadro nº 5 – Conversão dos Rendimentos para o Sistema *USALI*

Quadro nº 6 – Verbete de Lançamento dos Rendimentos

Quadro nº 7 – Conversão dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogarias para o Sistema *USALI*

Quadro nº 8 – Verbete de Lançamento dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogarias

Quadro nº 9 – Conversão dos Gastos com o Pessoal para o Sistema *USALI*

Quadro nº 10 – Verbete de Lançamento dos Gastos com o Pessoal

Quadro nº 11 – Cronograma

Quadro nº 12 – Classificação dos Rendimentos em Ambiente de Simulação

Quadro nº 13 – Contabilização dos Rendimentos em Ambiente de Simulação

Quadro nº 14 – Classificação dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogaria em Ambiente de Simulação

Quadro nº 15 – Contabilização dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogaria em Ambiente de Simulação

Quadro nº 16 – Classificação dos Gastos com Pessoal em Ambiente de Simulação

Quadro nº 17 – Contabilização dos Gastos com o Pessoal em Ambiente de Simulação

Quadro nº 18 – Repartição do Resultado em Ambiente de Simulação da Secção da Lavandaria

Quadro nº 19 – Contabilização da Repartição do Resultado em Ambiente de Simulação da Secção da Lavandaria

Quadro nº 20 – Repartição do Resultado de Março da Secção da Cafeteria dos Empregados

Quadro nº 21 – Contabilização da Repartição do Resultado de Março da Secção da Cafeteria dos Empregados

Quadro nº 22 – Determinação da Reserva de Substituição em Ambiente de Simulação

Quadro nº 23 – Contabilização da Reserva de Substituição em Ambiente de Simulação

Quadro nº 24 – Demonstrações Financeiras do *USALI* da unidade hoteleira e suas medidas de desempenho em Ambiente de Simulação

Lista de Anexos

Anexo 1 – Formato Demonstração dos Resultados Condensada – *USALI*

Anexo 2 – Mapa de Exploração Mensal

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do *USALI*

Anexo 4 – Balancete Analítico do *USALI* em Ambiente de Simulação

Anexo 5 – Demonstração Operacional Condensada do *USALI* em Ambiente de Simulação

Anexo 6 – Demonstração dos Resultados dos Quartos em Ambiente de Simulação

Anexo 7 – Demonstração dos Resultados de Alimentação e Bebidas em Ambiente de Simulação

Anexo 8 – Demonstração dos Resultados de Telecomunicações em Ambiente de Simulação

Anexo 9 – Demonstração dos Gastos Administrativos e Gerais em Ambiente de Simulação

Anexo 10 – Demonstração das Rendas e de Outros Rendimentos em Ambiente de Simulação

Anexo 11 – Demonstração dos Gastos de Manutenção de Propriedade em Ambiente de Simulação

Anexo 12 – Demonstração dos Gastos de *Utilities* em Ambiente de Simulação

Anexo 13 – Demonstração dos Gastos de Rendas e Outros em Ambiente de Simulação

Anexo 14 – Demonstração dos Gastos da Cafeteria dos Empregados em Ambiente de Simulação

Anexo 15 – Demonstração dos Gastos da Lavandaria em Ambiente de Simulação

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT.....	II
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	III
TRADUÇÕES LIVRES.....	IV
LISTA DE QUADROS.....	V
LISTA DE ANEXOS.....	VII
ÍNDICE.....	IX
1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – CARACTERIZAÇÃO DO USALI.....	2
1.2 – A ESTRUTURA DO USALI.....	4
1.3 – A ARTICULAÇÃO DO USALI COM AS NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE E O SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA.....	5
1.4 – O USALI COMO SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE DE GESTÃO HOTELEIRA – A RAZÃO DA SUA EXISTÊNCIA E SUCESSO.....	7
1.5 – OS ASPECTOS TÉCNICOS DO USALI COMO SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE DE GESTÃO HOTELEIRA.....	9
2 – METODOLOGIA.....	13
2.1 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	13
2.2 – IDENTIFICAÇÃO, ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA.....	15
2.2.1 – Caracterização do Sistema Contabilístico.....	16
2.2.2 – Caracterização do Relato Financeiro.....	18
2.3 – CONCEPÇÃO DO PROJECTO DE IMPLEMENTAÇÃO DO USALI.....	21
2.3.1 – Identificação do Problema.....	21
2.3.2 – Identificação das Necessidades e Definição de Objectivos.....	23
2.3.3 – Solução Proposta e suas Vantagens e Desvantagens.....	24
2.3.4 – Viabilidade do Projecto.....	25
2.4 – DEFINIÇÃO E PLANIFICAÇÃO DO PROJECTO DE IMPLEMENTAÇÃO DO USALI.....	27
2.4.1 – Reestruturação dos Departamentos para efeitos de Relato Financeiro Operacional.....	28
2.4.2 – Definição das Demonstrações Financeiras Operacionais de Relato Interno.....	30
2.4.3 – Plano de Contas a Implementar e Sua Codificação e Estrutura.....	32
2.4.4 – Definição das Tarefas de Classificação Documental e Processamento na Contabilidade.....	35
2.4.4.1 – Classificação e Processamento dos Rendimentos no USALI.....	35
2.4.4.2 – Classificação e Processamento dos Gastos no USALI.....	38
2.4.5 – Plano de Execução do Projecto.....	46
2.5 – PLANO DE FUNCIONAMENTO DO SISTEMA USALI.....	48
3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	58
3.1 – RESULTADOS.....	58
3.2 – DISCUSSÃO.....	59
4 – CONCLUSÕES.....	62
5 – BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.....	66

1 – INTRODUÇÃO

Este trabalho de projecto tem como tema a implementação de um sistema uniforme de contabilidade de gestão para a indústria hoteleira de origem norte-americana, denominado *USALI*, numa unidade hoteleira. Através da adopção da metodologia indutiva de um estudo de caso este trabalho pretende expor as diversas fases de um projecto de implementação do sistema *USALI* numa unidade hoteleira, tendo como principal objectivo modificar a organização e a estrutura do relato financeiro interno operacional prestado aos órgãos de gestão, e aferir sobre os resultados e conclusões que devem obedecer essa mudança.

Este trabalho divide-se em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, a introdução, efectuou-se a caracterização do sistema *USALI*, sua evolução histórica, estrutura e aspectos técnicos.

O segundo capítulo foi dedicado à metodologia. Referiram-se os métodos adoptados na realização do estudo e a forma como se deverá implementar o *USALI* na unidade hoteleira. A implementação do *USALI* segue a metodologia das técnicas e organização adoptadas pela gestão de projectos (*Project Management*), sendo caracterizada a unidade hoteleira e exposta a concepção, definição, planificação e execução do projecto de implementação do *USALI*.

No terceiro capítulo determinaram-se os resultados que devem ser alcançados com a implementação do *USALI* na unidade hoteleira e procedeu-se à sua discussão.

O quarto e último capítulo dedicado às conclusões do trabalho efectuado.

1.1 – Caracterização do USALI

O *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, de agora em diante designado por *USALI* ou sistema uniforme, é um sistema de contabilidade hoteleira de origem norte-americana que estabelece os formatos e a classificação das contas de modo a guiar as entidades hoteleiras a preparar e apresentar as suas demonstrações financeiras. Os formatos e as classificações das contas definidos pelo *USALI* resultaram de um consenso generalizado entre os industriais da hotelaria, entidades públicas e académicas norte-americanos. O *USALI* foi concebido de modo a que fosse consistente com os princípios contabilísticos geralmente aceites americanos, de agora em diante designados como *GAAP*.

A estandardização que o *USALI* concebe na preparação das demonstrações financeiras permite aos utentes das informações financeiras comparar a posição e o desempenho de uma determinada unidade hoteleira com outras entidades do sector. Essa estandardização também permite nortear os preparadores da informação financeira no processamento contabilístico e na imputação dos gastos e rendimentos nas respectivas contas específicas do *USALI*.

1.2 – A Evolução Histórica do USALI at Actualidade

De acordo com o exposto no manual do *USALI* (2006), iremos relatar a sua evolução histórica at actualidade.

O *USALI* foi concebido pela Associação de Hotéis de Nova Iorque (*Hotel Association of New York City Inc.*) numa tentativa de estabelecer um sistema uniforme de contas para os seus associados.

A primeira edição do manual foi publicado no ano de 1926, sendo nessa altura designado por *Uniform System of Accounts for Hotels*, tendo sido constituído a partir dessa data um comité que deu continuidade ao trabalho efectuado. Esse comité foi o embrião para a fundação da Associação Profissional dos Técnicos Financeiros de Hotelaria (*Hospitality Financial and Technology Professionals*).

No ano de 1961 a Associação Americana de Hotelaria (*American Hotel & Lodging Association*) encarregou a Associação Nacional de Contabilistas (*National Association of Accountants*) de desenvolver um sistema de contas para os pequenos hotéis e motéis para responder às necessidades dos seus associados. Em 1979 e em 1986 os associados do comité de Gestão Financeira da Associação Americana de Hotelaria reviram o sistema uniforme de contas original para os pequenos hotéis e motéis.

Em 1996 foi tomado o consenso de combinar os dois sistemas uniformes de contas então existentes numa só publicação, tendo sido designada como *USALI* (*Uniform System of Accounts for the lodging Industry*). Dessa forma foi um sub-comité da Associação Profissional dos Técnicos Financeiros de Hotelaria e uma representação da

Associação de Hotéis de Nova Iorque e a Associação Profissional dos Técnicos Financeiros de Hotelaria que compilaram em conjunto o novo manual.

Actualmente o manual do *USALI* vai na sua décima edição que foi redigida no ano de 2006. O *USALI* é um sistema uniforme de contabilidade de gestão que é mundialmente utilizado tendo sido o principal veículo de difusão dos grandes grupos multinacionais hoteleiros.

1.2 – A Estrutura do USALI

O manual *USALI (2006)* na sua 10ª edição revista é dividido em três partes.

A primeira parte apresenta o formato e explica as rubricas patentes nas demonstrações financeiras produzidas para os utentes exteriores da informação financeira como os accionistas, empregados, instituições financeiras, Estado, fornecedores, clientes e público em geral. Estas Demonstrações financeiras incluem: o Balanço, a Demonstração dos Resultados, a Demonstração do Capital Próprio e a Demonstração dos Fluxos de Caixa. Embora sejam apresentados formatos de apresentação destas Demonstrações Financeiras, é permitida flexibilidade na sua elaboração de modo a que as mesmas venham ao encontro das necessidades dos seus utentes mas sempre de acordo com o *US GAAP*.

A segunda parte do sistema uniforme, que é a mais relevante, está relacionado com a preparação de informação contabilística de gestão hoteleira, que advém das actividades operacionais de uma unidade hoteleira, sendo apresentada essa informação na Demonstração Operacional Condensada [*Summary Operating Statement*] a qual

suportada por mapas departamentais específicos. O *USALI* define rigorosamente os mapas departamentais a elaborar assim como as respectivas rubricas e sub rubricas a utilizar descrevendo pormenorizadamente em que cada uma delas consiste. A Demonstração Operacional Condensada não é uma Demonstração Financeira preparada com base no *US GAAP* ou outro normativo contabilístico definido, mas sim com base em princípios específicos definidos pelo *USALI* assentes em termos e conceitos utilizados na indústria hoteleira.

A terceira parte do *USALI* dedicada à análise financeira e estatística e apresenta uma série de raios e outra informação útil para a análise da informação financeira e das Demonstrações Operacionais definidas pelo sistema uniforme.

1.3 - A articulação do USALI com as Normas Internacionais de Contabilidade e o Sistema de Normalização Contabilística

A primeira parte do *USALI* preconiza o formato das Demonstrações Financeiras e resume de uma forma descritiva os itens patentes nas mesmas. De acordo com o estabelecido no sistema uniforme as Demonstrações Financeiras seguem os princípios geralmente aceites de contabilidade norte-americanos designados por *US GAAP (United States General Accepting Principles)* emitidos pelo *Financial Accounting Statements Board (FASB)*.

A apresentação dos itens a relevar nas demonstrações financeiras no *USALI* muito redutora pois na essência existe uma remissão expressa aos *US GAAP*, apresentando tão somente de forma sucinta os princípios básicos de cada item e o formato das

Demonstrações Financeiras nomeadamente o Balanço, a Demonstração dos Resultados, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e a Demonstração do Capital Próprio. Não existe a implementação de um sistema contabilístico autónomo e diferenciado do *US GAAP*, desta forma o sistema uniforme não define nenhuma norma de contabilidade ou de relato financeiro próprias. No entanto o sistema uniforme define o formato de Demonstrações Financeiras embora os *US GAAP* não definam analiticamente esses formatos.

Confrontando as normas internacionais de contabilidade emitidas pelo *International Accounting Standard Board (IASB)* com as que são assumidas pelo sistema uniforme, as *US GAAP*, verificamos que não existe convergência dado que os normativos embora sejam semelhantes não são iguais. Uma entidade hoteleira que elabore as suas demonstrações financeiras em normas internacionais de contabilidade não obedece aos princípios estabelecidos pelo sistema uniforme que se remete para os *US GAAP*.

Actualmente tem existido um esforço de convergência e harmonização do normativo contabilístico entre o *FASB* e o *IASB*. Essa situação está concretizada com a emissão no dia 5 de Novembro de 2009 de um documento conjunto entre as duas organizações de normalização contabilística que reafirmam um compromisso de entendimento com esse memorando, estabelecendo como meta o ano de 2011 para eliminarem entre os dois normativos as diferenças ainda remanescentes que impedem a sua harmonização.

Da mesma forma uma entidade que aplique o Sistema de Normalização contabilística (*SNC*), que é o normativo contabilístico de aplicação obrigatória para as entidades estabelecidas em Portugal, na preparação das suas Demonstrações Financeiras não obedecer aos critérios definidos pelo *USALI*, pois o *SNC* possui também uma estrutura própria e diferenciada do *US GAAP*.

1.4 - O USALI Como Sistema Integrado de Contabilidade de Gest o Hoteleira – A Raz o da Sua Exist ncia e Sucesso

A segunda parte do *USALI* est relacionada com a preparaç o de informaç o financeira de gest o hoteleira – as Demonstraç es Operacionais. A relev ncia do *USALI* est na preparaç o da informaç o de gest o hoteleira sendo essa a raz o fundamental da sua exist ncia e do seu sucesso que justificado pela sua implementaç o a n vel mundial em diversas unidades hoteleiras.

O sistema uniforme na preparaç o das Demonstraç es Operacionais espec fico e j possui autonomia pr pria face ao *US GAAP*, contrariamente preparaç o das Demonstraç es Financeiras para os utilizadores externos, mais concretamente o Balanço, a Demonstraç o dos Resultados, a Demonstraç o do Capital Pr prio e Demonstraç o dos Fluxos de Caixa, que o sistema uniforme remete expressamente para o *US GAAP*.

A Demonstraç o Operacional Condensada (*Summary Operating Statement*) o mapa onde convergem 12 mapas departamentais sendo a estrutura central do sistema uniforme. Os conceitos como o lucro operacional bruto (*Gross Operating Profit -GOP*) e o resultado operacional ajustado (*Adjusted Net Operating Income – ANOI*) s o pr prios do *USALI* e s o determinados na Demonstraç o Operacional Condensada. Esta, face Demonstraç o dos Resultados, n o considera os seguintes itens:

1. Depreciaç es do exerc cio do Activo Fixo Tang vel;
2. Amortizaç es do exerc cio do Activo Intang vel;

3. Impostos sobre lucros;
4. Juros a pagar ou a receber de empréstimos de financiamento; e,
5. Juro a receber de investimentos financeiros.

A intenção de não incluir os itens atrás referenciados na Demonstração Operacional Condensada justifica-se pelo caráter operacional e finalidade que reveste esta demonstração que pretende avaliar o desempenho operacional da unidade hoteleira, expurgando dessa avaliação variáveis que não são controladas pelo centros de responsabilidade operacionais mas sim pelos administradores e detentores de capital. Os investimentos e os financiamentos são variáveis que não são decididas pela direção operacional de uma unidade hoteleira devendo por isso os componentes de gastos e de rendimentos que advêm dessas variáveis, mais concretamente os juros, as amortizações e depreciações, não influenciar o resultado operacional ajustado como medida de desempenho operacional da unidade hoteleira.

As Demonstrações Operacionais foram concebidas para cumprir três grandes objectivos, de acordo com o *USALI*:

1. Para fornecer informação de gestão respeitante aos resultados das operações;
2. Para facilitar a comparação dos resultados entre as diferentes unidades hoteleiras; e,
3. Para permitir a comparação de uma forma consistente e estruturada os dados combinados dos múltiplos activos de negócio.

As demonstrações operacionais possuem formato próprio predefinido. As entidades podem, no entanto eliminar colunas ou apresentar de diferente ordem, as linhas dos

gastos e dos rendimentos mas nunca de forma a colidir com a estrutura definida pelo *USALI*.

1.5 - Os Aspectos Técnicos do USALI como Sistema Integrado de Contabilidade de Gestão Hoteleira

A razão do nosso estudo do *USALI*, prende-se como foi referido na vertente de sistema de contabilidade de gestão hoteleira. O sistema uniforme define a estrutura e o conteúdo na execução das Demonstrações Operacionais. A Demonstração Operacional Condensada é a peça principal onde converge toda a informação de gestão hoteleira do *USALI*. Por sua vez esta Demonstração é suportada por várias demonstrações departamentais que pormenorizam a informação relatada. Iremos caracterizar e analisar tecnicamente a Demonstração Operacional Condensada e identificar a sua ligação de acumulação de gastos e rendimentos no apuramento dos diversos resultados operacionais.

A Demonstração Operacional Condensada reparte os gastos e rendimentos numa ligação funcional, isto é, os gastos e rendimentos são relatados tendo em conta o departamento onde foram gerados e não a sua natureza. Por exemplo, os gastos com o pessoal são relatados nos departamentos onde incorreram não existindo o relato global destes custos numa ligação de natureza. Esta situação justifica-se pois a repartição dos gastos e rendimentos por funções é a única forma de relato possível para avaliar o desempenho numa óptica de gestão dos diversos departamentos existentes.

O sistema uniforme imputa directamente os rendimentos e os gastos a departamentos que os geraram. No que concerne aos gastos interdepartamentais, que são incorridos por

vários departamentos em simultâneo e os gastos gerados pela estrutura central da unidade hoteleira, os primeiros são imputados a diversos departamentos numa base directa e os segundos relatados individualmente como gastos operacionais não distribuíveis.

No Anexo 1 deste trabalho consta o formato estabelecido pelo *USALI* para a Demonstração dos Resultados Operacional Condensada que agora se vai explicitar.

Na Demonstração de Resultados Operacional Condensada são apurados os seguintes resultados:

1. O resultado total departamental;
2. O lucro operacional bruto;
3. O resultado antes de gastos fixos;
4. O resultado líquido operacional; e
5. O resultado líquido operacional ajustado.

O resultado total departamental é determinado pela diferença entre os rendimentos e os gastos departamentais.

Os rendimentos relatados são repartidos por quatro grupos, concretamente:

1. Quartos;
2. Alimentação e Bebidas;
3. Outros Departamentos Operacionais; e
4. Rendas e outros rendimentos.

Os Outros Departamentos Operacionais correspondem a rendimentos de outros departamentos de menor materialidade. Esses departamentos são os seguintes:

1. Telecomunicações;
2. Campo de Golfe e Loja;
3. *Health Club* e SPA; e
4. Parqueamento.

Caso uma unidade hoteleira possua um departamento que não esteja explicitado no *USALI*, o mesmo permite a sua criação definindo nestes casos uma estrutura genérica para essas situações.

As Rendas e os Outros Rendimentos serão uma rubrica onde serão imputados todos os rendimentos que não se enquadrarem nas categorias anteriores.

Os gastos departamentais seguem a mesma lógica dos rendimentos, sendo divididos em:

1. Quartos;
2. Alimentação e Bebidas; e
3. Outros Departamentos Operacionais.

Relativamente aos Gastos de Outros Departamentos Operacionais, seguem a mesma lógica referida anteriormente nos rendimentos.

O lucro operacional bruto (*GOP*) determinado pela diferença entre o resultado departamental total e os gastos totais não distribuíveis.

Os gastos totais não distribuíveis são aqueles que são gerados por vários departamentos e pela estrutura central da unidade hoteleira não sendo possível a sua alocação directa por departamento. O sistema uniforme identifica os gastos totais não distribuíveis como o somatório dos seguintes gastos:

1. Administrativos e gerais;

2. Vendas e *marketing*;
3. Conservação e manutenção; e
4. *Utilities*.

O resultado antes dos gastos fixos (*Income Before Fixed Charges*) determinado pela diferença entre o lucro operacional bruto menos os gastos com empresas que foram eventualmente contratadas para a gestão da unidade hoteleira denominados *management fees*.

O resultado operacional (*Net Operating Income*) determinado pela diferença entre o resultando antes dos gastos fixos e os gastos fixos (*Fixed Charges*). Os gastos fixos são caracterizados por:

1. Rendas;
2. Impostos sobre o património; e
3. Seguros.

A Demonstração dos Resultados operacionais condensada do *USALI* culmina com a determinação do resultado operacional ajustado que determinado pela diferença entre o resultado operacional e as reservas de substituição (*Replacement Reserves*). As reservas de substituição são definidas como o montante previamente determinado para efectuar futuras substituições de mobiliário, equipamento ou obras de conservação de activos necessários para a continuidade operacional da unidade hoteleira.

2 – METODOLOGIA

2.1 - Enquadramento Metodológico

A metodologia proposta para a investigação ser o método indutivo através de um estudo de caso. Segundo *Marginson* (2004) geralmente aceita que na literatura da contabilidade o método de caso de estudo é a melhor aplicação indutiva de maneira a modificar e estender as ideias e teorias existentes. De acordo com *Lamelas* (2004) citando *Ryan* (1992) o real valor potencial da pesquisa dos estudos de caso, em contabilidade, é o fornecimento de explicações holísticas de práticas contabilísticas. Segundo ainda o mesmo autor tais estudos podem ajudar quer investigadores quer praticantes a conseguirem uma compreensão rica e profunda da contabilidade no seu contexto social.

De acordo com *Marginson* (2004), os casos de estudos são essencialmente qualitativos, procurando não só observar e descrever os fenómenos ou assuntos mas também explicá-los numa forma plausível dependendo de três qualidades do investigador: a exactidão e honestidade da observação, a sensibilidade e percepção do observador e a interpretação imaginativa das observações.

Para o trabalho de projecto de implementação do sistema uniforme na unidade hoteleira foram adoptadas as técnicas e a organização da Gestão de Projectos (*Project Management*). De acordo com *Nicholas* (2004), a gestão de projectos é aplicada nas situações em que obedecem a cinco critérios. A não familiaridade, magnitude nos esforços, mudança de ambiente, inter-relação e reputação da organização. A

implementação do *USALI* uma actividade, de acordo com a nossa opinião, segue os cinco critérios atrás explicitados, para a utilização das técnicas da gestão de projectos porque:

1. São actividades a realizar não usuais (mudança da estrutura e organização do relato financeiro interno). Cumpre o critério da não familiaridade;
2. As actividades requerem um conjunto de esforços de vários intervenientes internos e externos – unidade hoteleira. Cumpre o critério da magnitude de esforços;
3. A implementação do *USALI* requer mudança no ambiente organizacional interno na realização de várias tarefas. Cumpre o critério da mudança de ambiente;
4. Na execução das tarefas de implementação do sistema uniforme requer que haja coordenação de todas as actividades executadas pelos vários intervenientes no processo. Cumpre o critério da inter-correlação; e
5. O sucesso da implementação do *USALI* contribui para a boa imagem da unidade hoteleira no meio sectorial em que se insere. Cumpre o critério da reputação da organização.

Desta forma foram utilizadas as técnicas e organização da Gestão de Projectos no trabalho de projecto de implementação do *USALI* numa unidade hoteleira tendo sido definidas as quatro fases de acordo com *Nicholas (2004)*. As fases de concepção, de definição e execução do projecto e a última fase que corresponde às operações (funcionamento).

2.2 - Identificação, Estrutura e Organização da Unidade Hoteleira

O objecto desta investigação empírica foi a realização de um trabalho de projecto de implementação do *USALI* numa unidade hoteleira específica com uma determinada estrutura e organização que passaremos a identificar.

A unidade hoteleira sobre que incidiu este caso de estudo está constituída juridicamente como uma sociedade anónima, tendo sido fundada em 23 de Agosto de 1968. A unidade hoteleira é um hotel de categoria de três estrelas, situado no centro da cidade de Lisboa. O hotel possui vista panorâmica e a sua fachada integra um grupo de edifícios classificados pelo Instituto de Arquitectura e do Património Arqueológico. O hotel possui 96 quartos com casa de banho privativa, secador de cabelo, ar condicionado, mini-bar, cofre, televisão via satélite e telefone. A unidade hoteleira integra também um restaurante com capacidade para 85 lugares e um bar com espaço para 25 clientes. O hotel também possui uma sala de reuniões com lotação para 65 pessoas.

O capital social da empresa é de 100.000€ e está dividido em 10.000 acções com valor nominal de 10€ cada uma. A estrutura da administração é composta por Conselho de Administração com 5 membros eleitos por períodos de três anos, um dos quais exerce as funções de presidente. A estrutura de fiscalização é fiscalístico, sendo neste caso um Revisor Oficial de Contas.

O capital da sociedade, de acordo com o livro de registo de acções está disperso por 15 accionistas, todos pessoas singulares.

A empresa possui em média anual 48 funcionários. Na sua organização interna de serviços no hotel os recursos humanos estão distribuídos em 12 secções, existindo em cada uma delas um responsável com funções de coordenação e chefia. As secções e a

distribuição de recursos humanos e competências pelas mesmas estão descritas no quadro nº 1 que abaixo se reproduz.

Quadro nº 1 – Secções, Recursos Humanos e suas Competências da Unidade Hoteleira

Secção	Nº	Competências
Direcção	1	Dirigir a unidade operacional
Andares	16	Limpeza, arrumação dos quartos e andares
Recepção	7	Recepção e apoio a clientes, Portaria, bagagens e recebimentos ao balcão.
Restaurante	4	Serviço de refeições e pequenos almoços
Bar	1	Serviço de bebidas, cocktails e aperitivos
Cozinha	4	Serviço de preparação de refeições e pequenos almoços
Rouparia	5	Serviço de lavagem e engomadoria de roupas e atalhados
Economato	1	Serviço de recepção e aprovisionamento de mercadorias e matérias primas
Escritório	3	Serviço de administrativos, tesouraria e gestão de recursos humanos
Conservação	3	Manutenção de instalações, máquinas e utensílios
Limpeza	2	Serviços de limpeza genéricos
Comercial	1	Gestão de reservas e marcações e promoção comercial
TOTAL	48	

2.2.1 - Caracterização do Sistema Contabilístico

O serviço de responsabilização, coordenação e direcção técnica da contabilidade e fiscalidade assegurado por uma empresa especializada subcontratada pela unidade hoteleira.

O sistema contabilístico existente no hotel constituído por três aplicações informáticas.

A aplicação de *Front Office* designada como *Micros Fidelio*, o sistema de gestão *Infologia* e o sistema de gestão de stocks *PMR*.

A aplicação *Micros Fidelio* tem como principal funcionalidade gerir as reservas, a ocupação dos quartos, as contas correntes de clientes e a emissão de facturas dos alojamentos e consumos.

Na aplicação *Micros Fidelio* são efectuadas múltiplas tarefas cuja execução é adstrita a uma secção específica, concretamente:

- Introdução, alteração e gestão de reservas. Marcações de estadias de clientes são efectuadas pela secção comercial;
- Introdução de preços dos alojamentos – uma tarefa realizada pela secção comercial;
- Introdução das estadias de clientes – na secção da recepção que se realiza a tarefa;
- Introdução de preços mini-bares, refeições e pequenos-almoços – na secção comercial que se efectua a tarefa;
- Introdução dos consumos de clientes mini-bares, refeições e pequenos-almoços são efectuadas pela secção de recepção;
- Facturação a clientes e emissão de documentos sendo a sua integração nas contas correntes de clientes automática são tarefas realizadas pela secção da recepção; e,
- Gestão de contas correntes de clientes e contabilização de recebimentos – na secção administrativa que se realizam essas tarefas.

O sistema de gestão *Infologia* possui três módulos, sendo todos eles acedidos e utilizados pela secção administrativa tendo eles as seguintes funcionalidades e características:

- Módulo de Pessoal – são processados os ordenados dos funcionários;
- Módulo de Gestão de Activos – são introduzidas as fichas dos bens de investimento e processadas as respectivas amortizações e depreciações;

- Módulo de Contabilidade – são lançadas manualmente todas as operações susceptíveis de reflexo contabilístico incluindo a facturação e recebimentos de clientes que são também contabilizados paralelamente no sistema *Micros Fidelio*.

O sistema de gestão de *stocks PMR* autónomo é accedido e utilizado só pela secção do economato. Através desta aplicação são controlados os inventários, os consumos e entradas dos produtos alimentares, bebidas e drogarias (produtos de higiene e limpeza).

O plano de contas está somente definido para a contabilidade financeira e segue oficialmente o preceituado no Sistema de Normalização Contabilística (SNC), não estando implementado nenhum sistema de contabilidade de gestão.

2.2.2 - Caracterização do Relato Financeiro

Na unidade hoteleira produzem-se dois tipos de relato:

- 1) O relato anual financeiro, e
- 2) O mapa de exploração mensal.

O relato anual financeiro é preparado com base no sistema de contabilidade financeira implementado, seguindo todos os preceitos legais obrigatórios, e dirigido fundamentalmente para as entidades externas mais concretamente accionistas, Estado, credores e trabalhadores. É sobre a informação deste relato que incidem todas as declarações fiscais anuais da empresa, a revisão legal das contas e a prestação de contas obrigatória. Este relato é feito anualmente e composto pelas Demonstrações Financeiras, Balanço e Demonstração dos Resultados por Naturezas e pelo Anexo ao Balanço e Demonstração dos Resultados.

O mapa de exploração mensal é preparado com base numa estrutura definida em folha de cálculo da aplicação informática *Microsoft Office Excel* com base na informação obtida pelo sistema de contabilidade financeira, pelo sistema de *stocks PMR* e pelo módulo de pessoal. O mapa de exploração é preparado mensalmente para prestar informação de gestão relevante para a Direcção e Conselho de Administração do hotel.

Do sistema de contabilidade são recolhidos os dados fornecidos pela contabilidade financeira das contas de rendimentos e gastos e introduzidos numa base de dados da folha de cálculo. A partir dessa inserção de dados os gastos e rendimentos são integrados e distribuídos automaticamente na estrutura definida para o mapa de exploração.

Do sistema de *stocks PMR* são introduzidos na base de dados da folha de cálculo os consumos de bebidas alimentares e produtos de droguaria por secção. Da mesma forma esses dados são integrados no mapa de exploração e distribuídos automaticamente na estrutura do mapa de exploração.

No sistema de pessoal são imputados os gastos de remunerações e respectivos encargos sociais por secção na base de dados da folha de cálculo que conseqüentemente são integrados no mapa de exploração mensal.

No Anexo 2 deste trabalho reproduz-se na íntegra a estrutura do Mapa de Exploração mensal que adiante se explicita.

No mapa de exploração mensal apresenta 5 partes e são apurados dois resultados. O resultado de exploração mensal que é determinado pelo somatório dos totalizadores dos quadros constantes da 1ª a 4ª partes e o resultado do exercício mensal que corresponde soma dos totalizadores de todas as partes. No mapa de exploração além dos resultados

mensais apurados de exploração e do exercício são também determinados os acumulados do ano até data.

Na primeira parte são relatados num quadro os rendimentos líquidos mensais classificados por natureza de serviços prestados pelo hotel. Os rendimentos líquidos são determinados pela diferença dos valores facturados mensais dos diversos serviços prestados com os respectivos gastos de consumos de bebidas, alimentação e produtos de droguaria imputados a cada natureza de rendimento.

Na segunda parte consta um quadro que relata os gastos de fornecimentos e serviços externos provenientes da rubrica com o mesmo nome da contabilidade financeira, mas com uma nomenclatura diferente face às rubricas existentes no plano de contas do SNC.

Na terceira parte constam dois quadros que relatam os gastos com o pessoal. O primeiro quadro é uma réplica, embora com nomenclatura diferente, dos valores das rubricas de gastos com o pessoal estabelecidas na contabilidade financeira. No segundo quadro constam relatadas as remunerações atribuídas e os respectivos encargos sociais repartidos por secção. Os valores que constam neste segundo quadro estão incluídos no primeiro quadro, desta forma não entram para o apuramento de resultados de exploração e do exercício.

A quarta parte é composta por um quadro onde consta os saldos das rubricas 671 – Impostos e 6883 – Quotizações do plano de contas da contabilidade financeira.

A quinta parte corresponde a dois quadros onde são relatados todos os outros gastos e rendimentos remanescentes que não constam nas partes anteriores, como os gastos de depreciações e despesas bancárias, menos-valias de alienações e os rendimentos de juros de depósitos bancários e investimentos e mais-valias de alienações.

2.3 - Concepção do Projecto de Implementação do USALI

Na metodologia adoptada de gestão de projectos, a primeira fase corresponde de concepção do projecto.

Nesta fase, Concepção do Projecto são:

1. Identificados os problemas;
2. Inventariadas as necessidades;
3. Definidos os objectivos;
4. Propostas soluções;
5. Estimar custos e benefícios;
6. Avaliar fraquezas e forças do projecto; e
7. Aferir sobre a viabilidade do projecto.

2.3.1 - Identificação do Problema

O problema identificado e que despontou a realização do projecto substancia-se no relato mensal financeiro efectuado ao Director e ao Conselho de Administração do hotel preparado nos moldes anteriormente descritos do mapa de exploração. Após uma avaliação técnica do mapa de exploração mensal do hotel identificaram-se várias limitações e deficiências na informação prestada.

A primeira grande limitação que o reporte de rendimentos e gastos efectuado com base na sua natureza e não numa pítica funcional. O mapa de exploração tem como principal objectivo fornecer informações relevantes para a tomada de decisão na gestão operacional do hotel direccionadas para o seu Director Operacional e para o Conselho de Administração e a repartição dos gastos e rendimentos por naturezas no relato financeiro interno não fornece uma informação relevante pois não se consegue dessa forma avaliar o desempenho das várias secções do hotel e determinar acções de gestão correctivas e de melhoramento departamental.

A segunda limitação do mapa de exploração que a sua estrutura não permite uma análise de comparabilidade dos resultados determinados com outras empresas do sector. Essa situação prende-se com os dados sectoriais fornecidos pela Associação de Hotéis de Portugal que seguem o *USALI*. Desta forma para efeitos de gestão o resultado de exploração determinado pelo mapa implementado não pode ser avaliado com base nos dados do sector. Dado que o mapa de exploração não determina os resultados por secção também não possível avaliar o desempenho departamental com o estabelecido no sector.

Relativamente às deficiências identificadas no mapa de exploração foram duas. A primeira deficiência é a não elegibilidade de determinados gastos e rendimentos operacionais na determinação do resultado de exploração, mais concretamente.

1. Os custos de serviços bancários relacionados com os terminais de pagamentos automáticos, comissões e garantias bancárias;
2. Os custos de ajustamentos de cobranças duvidosas;
3. Os gastos de donativos, multas e penalidades;
4. Os gastos ou rendimentos de alienações de activos fixos tangíveis.

A segunda deficiência do mapa de exploração não se prende com a sua estrutura mas sim com uma política contabilística seguida pelo hotel que tem impacto no apuramento do resultado de exploração. É prática contabilística no hotel a de capitalizar em activo fixo tangível os gastos efectuados em rouparia (lençóis, cobertores e atalhados), louças, talheres e utensílios de cozinha. De acordo com a prática hoteleira internacional e o sistema uniforme *USALI* os despesas efectuadas desta natureza são gastos do período e concorrem para a determinação do resultado de exploração.

A última deficiência identificada no mapa de exploração relativa nomenclatura técnica utilizada de despesa e receita em vez de gastos e rendimentos.

2.3.2 - Identificação das Necessidades e Definição de Objectivos

A necessidade identificada face ao problema atrás referenciado é a de melhorar o relato mensal interno de modo a que se proporcione Direcção e Administração do hotel informação relevante para a gestão e tomada de decisão.

Os objectivos definidos para responder às necessidades são de implementar uma nova estrutura de relato mensal interno em que sejam suprimidas todas as limitações e deficiências encontradas no anterior modelo de relato seguido, denominado por mapa de exploração de modo a que a informação prestada seja:

1. Relevante para a gestão e tomada de decisão;
2. Comparável com a informação do sector;
3. Fiel, estando isentas de erros e deficiências técnicas; e
4. Compreensível para os utilizadores dessa informação.

2.3.3 - Solução Proposta e suas Vantagens e Desvantagens

De modo a que se possam alcançar os objectivos definidos propôs-se a adopção do *USALI* como modelo a utilizar no relato financeiro mensal interno. As razões da escolha do *USALI* concretizam-se nas seguintes vantagens:

1. O *USALI* ser um sistema de contabilidade de gestão hoteleira concebido especialmente para responder às necessidades de informação de gestão;
2. A estrutura do *USALI* está concebida para as especificidades do sector hoteleiro;
3. O sistema uniforme é sobejamente utilizado no âmbito nacional e internacional nas unidades hoteleiras permitindo análises de comparabilidade dos resultados da empresa com os do sector.

As desvantagens identificadas na adopção do *USALI* foram as seguintes:

1. Maior gasto de tempo no processamento das tarefas de contabilização por parte dos funcionários administrativos. Com a adopção do *USALI* os documentos de gastos e rendimentos serão também contabilizados para além da contabilidade financeira também no sistema de contabilidade de gestão *USALI*;
2. Gastos com a formação dos funcionários no novo sistema de contabilidade de gestão *USALI* a implementar.
3. Gastos com uma empresa especializada para a implementação do projecto *USALI*.

Face à análise da primeira desvantagem identificada estimou-se que um funcionário gaste adicionalmente mais um minuto por lançamento de documento que com a

experiência e prática o tempo gasto por lançamento decrescer para metade. O impacto em horas de trabalho adicionais mensais iniciais será cerca de mais uma hora e meia.

Concretizando os cálculos da estimativa de tempo dispendido:

- Número de documentos de rendimentos e despesas médio de 85 por mês;
- Tempo adicionalmente gasto no lançamento de um documento na contabilidade de gestão de um minuto; por consequência,
- Tempo gasto por mês: $1 \text{ minuto} \times 85 \text{ documentos} = 85 \text{ minutos} \Leftrightarrow 85 / 60 = 1 \text{ hora e } 24 \text{ minutos}$.

Na análise da segunda desvantagem estimou-se que os funcionários administrativos deveriam possuir um plano de formação de 6 sessões de 4 horas. Essa situação implicaria um gasto total de 24 horas de trabalho dos funcionários administrativos.

A terceira desvantagem identificada não chega a concretizar-se derivado ao facto de a implementação do *USALI* não ser a título oneroso pois a avença mensal paga à empresa que coordena e se responsabiliza da contabilidade do hotel inclui estes serviços no contrato de prestação de serviços.

2.3.4 - Viabilidade do Projecto

Para a viabilidade do projecto de implementação do *USALI* foram avaliados todos os meios e as condições necessárias para a sua implementação, que se passam agora a descrever:

1. Existência de um compromisso total do Conselho de Administração e Direcção da unidade hoteleira de implementar o sistema uniforme *USALI*;
2. Execução de um trabalho especializado de concepção do plano de contas do *USALI*;
3. Necessidade de implementar tarefas de reestruturação administrativa das rotinas de organização, classificação e contabilização de documentos;
4. Existência de uma aplicação informática que integre o plano de contas de contabilidade de gestão para efectuar a contabilização dos rendimentos e gastos de acordo com o plano do *USALI* previsto;
5. Existência de funcionários administrativos que classifiquem e processem os documentos mensais de rendimentos e gastos na contabilidade de gestão do *USALI*;
6. Existência de tempo disponível por parte dos funcionários administrativos para executarem tarefas adicionais de contabilização de rendimentos e gastos no sistema de contabilidade de gestão; e
7. Possibilidade de disponibilizar 6 horas de formação ao pessoal administrativo para o novo sistema de contabilidade de gestão a implementar.

Após a definição das condições e meios necessários para a viabilidade do projecto de implementação do *USALI*, concluiu-se a sua viabilidade pelas seguintes razões:

1. Existe uma vontade expressa da Direcção do hotel e do seu Conselho de Administração para a implementação do sistema *USALI* no sistema de contabilidade;

2. A empresa contratada que se responsabiliza e coordena a contabilidade da unidade hoteleira possui meios humanos capazes tecnicamente da concepção do plano de contas do sistema uniforme *USALI* e efectuar a reestruturação das rotinas administrativas para esse efeito;
3. A aplicação informática *Infologia* no seu módulo de contabilidade, que actualmente utilizada para o processamento da contabilidade financeira do hotel, permite paralelamente integrar um plano de contabilidade de gestão e efectivar a contabilização na mesma aplicação dos gastos e rendimentos tendo em conta o sistema uniforme *USALI*;
4. O pessoal administrativo do hotel detém recursos humanos existentes existindo recursos humanos sobejamente suficientes para o processamento da contabilidade no sistema uniforme;
5. Verificou-se que existe disponibilidade de tempo na folha de horas estabelecida para os funcionários administrativos para o tempo adicional a despendido para tarefa de contabilização dos documentos no plano de contabilidade do *USALI*; e
6. A Administração autorizou a concretização das acções de formação necessárias para os funcionários administrativos sobre o novo plano de contabilidade de gestão *USALI*.

2.4 - Definição e Planificação do Projecto de Implementação do USALI

Depois de efectuada a concepção do projecto necessário definir o projecto de implementação do *USALI* e concretizar o plano de execução do mesmo. Na metodologia

de Gestão de Projectos adoptada na implementação do *USALI*, a fase de definição do projecto a fase precedente da concepção.

Na definição do projecto passa pela realização das seguintes tarefas, que irão ser desenvolvidas pormenorizadamente adiante:

1. Reestruturação dos departamentos da empresa para efeitos de Relato Financeiro Operacional;
2. Definição das Demonstrações Financeiras Operacionais de Relato Interno;
3. Definição do Plano de contas a implementar - sua codificação e estrutura; e,
4. Definição das tarefas de classificação documental e processamento na contabilidade.

2.4.1 – Reestruturação dos Departamentos para efeitos de Relato Financeiro Operacional

Na implementação do *USALI* temos que primeiramente adequar a estrutura do sistema uniforme para a organização, dimensão e negócios da unidade hoteleira. O objectivo modular o relato financeiro interno do hotel ao *USALI*.

O relato financeiro interno vai convergir para a Demonstração de Resultados Operacional Condensada como já foi citado, fazendo também parte desse relato as demonstrações de resultados departamentais. As secções departamentais existentes na estrutura do hotel não vão ser suprimidas para efeitos de relato mas sim reagrupadas

para fazer face à estrutura departamental do sistema uniforme. A redistribuição dos departamentos face às secções existentes está descrita no Quadro nº 2.

Quadro nº 2 – Reagrupamento das Secções pelos Departamentos *USALI*

Secção	Recursos Humanos	Departamento <i>USALI</i>
Direcção	1	Administrativo e Geral
Andares	16	Quartos
Recepção	7	Quartos
Restaurante	4	Bebidas e Alimentação
Bar	1	Bebidas e Alimentação
Cozinha	4	Bebidas e Alimentação
Rouparia	5	Lavandaria
Economato	1	Bebidas e Alimentação
Escritório	3	Administrativo e Geral
Conservação	3	Manutenção da Propriedade
Limpeza	2	Quartos (1) / Cafeteria (1)
Comercial	1	Vendas e Marketing
N/A	0	Telecomunicações
TOTAL	48	

Da redistribuição das treze secções existentes foram integradas em sete departamentos e foi estabelecido um novo departamento, o das telecomunicações, não existindo nesse departamento pessoal afecto.

A redistribuição dos recursos humanos e a redefinição dos departamentos servir apenas para efeitos de relato financeiro não influenciando a estrutura e a organização da empresa actual.

Os departamentos estabelecidos para efeitos de relato para o hotel serão os seguintes:

1. Quartos;
2. Bebidas e Alimentação;
3. Manutenção da Propriedade;
4. Administrativo e Geral;
5. Telecomunicações;

6. Vendas e *Marketing*;
7. Lavandaria; e
8. Cafeteria de Empregados.

2.4.2 - Definição das Demonstrações Financeiras Operacionais de Relato

Interno

Face a estrutura departamental adoptada para o relato financeiro interno com base no *USALI* v o ser efectuadas doze demonstrações financeiras, das quais uma a principal, sendo o resumo condensado de todas as outras, seis são departamentais, duas são de secções auxiliares e as outras três remanescentes são de relato de componentes de gastos e rendimentos específicos. Concretamente:

1. A Demonstração dos Resultados Operacional Condensada (Demonstração de Resultados Principal);
2. A Demonstração dos Resultados dos Quartos (departamento);
3. A Demonstração dos Resultados de Alimentação e Bebidas (departamento);
4. A Demonstração dos Resultados de Telecomunicações (departamento);
5. A Demonstração dos Gastos Administrativos e Gerais (departamento);
6. A Demonstração das Rendas e de Outros Rendimentos (relato de rendimentos específicos);
7. A Demonstração dos Gastos de Vendas e *Marketing* (departamento);
8. A Demonstração dos Gastos de Manutenção de Propriedade (departamento);

9. A Demonstração dos Gastos de *Utilities* (relato de gastos específicos);
10. A Demonstração dos Gastos de Rendas e Outros (relato de gastos específicos);
11. A Demonstração dos Gastos da Cafeteria dos Empregados (secção auxiliar); e,
12. A Demonstração dos Gastos da Lavandaria (secção auxiliar).

Na Demonstração de Resultados Operacional Condensada vão convergir todas as demonstrações excepto as demonstrações da Cafeteria dos Empregados e a da Lavandaria que são secções auxiliares como está estabelecido no *USALI*. Nas secções auxiliares atrás referidas os seus gastos totais apurados serão repartidos numa base equitativa pelos seis departamentos existentes (quartos, bebidas e alimentação, telecomunicações, manutenção de propriedade, vendas e *marketing* e administrativo e geral).

Foi definida a seguinte chave de imputação para a repartição dos resultados das secções auxiliares pelos diversos departamentos:

1. Para a secção auxiliar da Lavandaria o seu resultado total vai ser imputado proporcionalmente de acordo com o peso da roupa e atalhados recebido por cada departamento; e,
2. Para a secção auxiliar de Cafeteria dos Empregados os seus resultados serão repartidos na base proporcional do número de pessoas afectas a cada departamento.

2.4.3 - Plano de Contas a Implementar e Sua Codificação e Estrutura

A base fundamental para elaboração das demonstrações financeiras internas adoptando o *USALI* é a definição do plano de contas. Será a partir do plano de contas que serão definidas as rubricas que constituem a estrutura de contacto directo com a realidade documental de gastos e rendimentos do hotel. Os técnicos administrativos devem ter um conhecimento profundo do plano de contas, pois o seu bom entendimento do enquadramento documental com o plano de contas é a pedra angular para uma boa classificação para a posterior contabilização no sistema de contabilidade. O plano de contas é a espinha dorsal do sistema uniforme pois é a partir dos valores que constam nas suas rubricas que serão construídas as demonstrações financeiras do *USALI*. O plano de contas definido vai ser inserido na aplicação de contabilidade *Infologia* na classe 9, dado que esta classe não é utilizada pelo plano de contas legal em vigor da contabilidade financeira, mais concretamente o estabelecido no Sistema de Normalização Contábilística (SNC). As rubricas criadas obedecem rigorosamente ao *USALI* na medida em que cada conta possui correspondência directa com as componentes obrigatórias que devem constar nas Demonstrações Financeiras do sistema uniforme. As rubricas de três dígitos representam cada centro de resultados. O Quadro nº 3 indica as contas de centro de resultados estabelecidas no Plano de Contas *USALI* e sua correspondência com a Demonstração Financeira.

Quadro nº 3 – Correspondência Demonstração Financeira/Centro de Resultados

DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA	CONTAS
QUARTOS	901
BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO	902
OUTROS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS	903
RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS	904
ADMINISTRATIVO E GERAL	905
VENDAS E MARKETING	906
MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE	907
UTILITÁRIOS	908
MANAGEMENT FEES	909
RENDAS E OUTROS GASTOS	911
LAVANDARIA	912
CAFETARIA DOS EMPREGADOS	913
RESERVAS DE SUBSTITUIÇÃO	914

Cada centro de resultados corresponde a uma das doze demonstrações financeiras do sistema uniforme. A Demonstração de Resultados Operacional Condensada resulta do somatório de todos os saldos de cada centro de resultados.

A rubrica 914 – *Reservas de Substituição*, não corresponde propriamente a um centro de resultados mas sim a um item directo da demonstração de resultados operacional condensada, pois é uma conta de lançamento. Esta conta será utilizada para a contabilização do montante definido pela direcção/administração para fazer face a futuras substituições de mobiliário, equipamento ou obras de conservação de activos necessários para a continuidade operacional da unidade hoteleira. No Quadro nº 4 consta o Plano de Contas reduzido definido para o *USALI*. No anexo nº 2 consta o plano de contas completo do sistema uniforme.

Quadro nº 4 – Plano de Contas Reduzido do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO
901	QUARTOS
901.1	QUARTOS - TOTAL RENDIMENTOS
901.2	QUARTOS - TOTAL GASTOS
902	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
902.1	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - TOTAL RENDIMENTOS
902.2	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - TOTAL GASTOS
903	OUTROS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS
903.1	TELECOMUNICAÇÕES
903.1.1	TELECOMUNICAÇÕES - TOTAL RENDIMENTOS
903.1.2	CUSTO DAS CHAMADAS
903.1.3	TELECOMUNICAÇÕES - GASTOS
903.1.3.3	TELECOMUNICAÇÕES - OUTROS GASTOS
904	RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS
905	ADMINISTRATIVO E GERAL
905.1	ADMINISTRATIVO E GERAL - GASTOS
905.2	ADMINISTRATIVO E GERAL - OUTROS GASTOS
906	VENDAS E MARKETING
906.1	VENDAS E MARKETING - GASTOS
907	MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE
907.1	MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE - GASTOS
907.2	MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE - OUTROS GASTOS
908	UTILITÁRIOS
909	MANAGEMENT FEES
911	RENDAS E OUTROS GASTOS
911.1	RENDAS
911.2	PROPRIEDADES E OUTRAS TAXAS
911.3	SEGUROS
912	LAVANDARIA
912.1	LAVANDARIA - GASTOS
912.2	LAVANDARIA - CRÉDITOS
912.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - LAVANDARIA
913	CAFETARIA DOS EMPREGADOS
913.1	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - RENDIMENTO LÍQUIDO
913.2	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO
913.3	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - GASTOS
913.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - CAFETARIA EMPREGADOS
914	RESERVAS DE SUBSTITUIÇÃO
9999	RESULTADO OPERACIONAL AJUSTADO

Como podemos verificar exceptuando a rubrica 9999 – *Resultado Operacional Ajustado*, todas as rubricas de três dígitos correspondem a itens que constituem as Demonstrações de Resultados Operacional Condensada. O desenvolvimento da codificação a partir do terceiro dígito corresponderá a componentes mais específicos do

centro de resultados definidos pelo *USALI*. Ao todo o plano de contas completo do *USALI* possui 399 rubricas, sendo as contas de lançamento de número 364.

Para análise do plano de contas completo do *USALI* vide Anexo 3 deste trabalho.

2.4.4 - Definição das Tarefas de Classificação Documental e Processamento na Contabilidade

No processamento e classificação dos documentos no sistema de contabilidade *USALI* temos que diferenciar duas tarefas diferentes: a contabilização dos rendimentos e dos gastos.

Os rendimentos serão contabilizados a crédito nas rubricas de rendimentos do plano de contas do sistema uniforme sempre como contrapartida a débito da rubrica *9999 – Resultado Operacional Ajustado*.

Os gastos serão reflectidos na contabilidade a débito nas rubricas de gastos do plano de contas do *USALI* sempre como contrapartida a crédito da rubrica *9999 – Resultado Operacional Ajustado*.

2.4.4.1 - Classificação e Processamento dos Rendimentos no *USALI*

Os rendimentos como foi referido no ponto 2.3, são integrados manualmente na contabilidade financeira com recursos listagens provenientes do sistema *Micros Fidelio*. Para a contabilização desses rendimentos no sistema *USALI* deverão ser lançados manualmente através de uma listagem mensal que a aplicação *Micros Fidelio*

emite. Essa listagem descreve os rendimentos por natureza com IVA incluído, sendo a partir daí classificados no plano de contas do sistema uniforme. O técnico deverá classificar a listagem emitindo um documento interno com a classificação das contas do *USALI* pelos rendimentos obtidos no mês. O documento interno originado por uma folha de cálculo *Microsoft Excel* onde o técnico previamente introduz os valores dos rendimentos mensais da listagem do sistema *Micros Fidelio* em campos específicos, sendo depois efectuada automaticamente a classificação no plano de contas do sistema uniforme pelo programa. Após a introdução dos dados emitido o documento interno com a classificação dos rendimentos mensais pelo plano de contas *USALI*, sendo depois lançado no sistema de contabilidade *Infologia* manualmente. No Quadro nº 5 apresentado o documento emitido pela folha de cálculo com a conversão automática das rubricas de rendimento do sistema *Micros Fidelio* para contas do *USALI*. O operador introduz os valores constantes no mapa emitido pelo sistema *Micros Fidelio* na primeira coluna, sendo todos os outros campos de cálculo automático na folha de cálculo. Com a emissão deste documento depois de introduzido os dados na 1ª coluna, restará replicar no sistema de contabilidade manualmente o lançamento que consta no Quadro nº 6 com o título “Verbete de Lançamento”.

Quadro nº 5 – Conversão dos Rendimentos para o Sistema *USALI*

SISTEMA FIDELIO		CONVERSÃO		SISTEMA USALI		
Prestação de Serviços	Total	Taxa de IVA	IVA	Rendimento	Conta USALI	DESCRIÇÃO
Aposentos - Grupo	INTRODUÇÃO MANUAL DE DADOS	5%	PREENCHIMENTO AUTOMÁTICO	PREENCHIMENTO AUTOMÁTICO	901.1.3	RENDIMENTO DE QUARTOS DE GRUPOS
Aposentos - Individuais		5%			901.1.2	RENDIMENTO DE QUARTOS TRANSITÓRIOS
Aposentos - Contratos		5%			901.1.4	RENDIMENTO DE QUARTOS CONTRATUALIZADOS
Restaurante		12%			902.1.1.10	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - OUTLET
Cave-consumo		12%			902.1.1.11	RENDIMENTO DE BEBIDAS - OUTLET
Bar		12%			902.1.1.18	OUTROS RENDIMENTOS DE BEBIDA (BAR)
Mini-bares		12%			902.1.1.16	RENDIMENTO DE BEBIDAS DE MINI BAR
Cafeteria		5%			902.1.1.10	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - OUTLET
Lavandaria		20%			912.2.1	CUSTO DA LAVANDARIA EXTERIOR E DE CONVIVADOS
Tabacaria		0%			901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS
Telefones e fax - Local		20%			903.1.1.1	RENDIMENTOS DE CHAMADAS LOCAIS
Telefones e fax - Longa distância		20%			903.1.1.2	RENDIMENTOS DE CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA
Taxis e diversos		20%			901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS
Arrendamento de sala		20%			904.1	ARRENDAMENTO DE ESPAÇO E CONCESSÕES
Montras		20%			901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS
Internet		20%			903.1.1.3	RENDIMENTO DE INTERNET

Quadro nº 6 – Verbetes de Lançamento dos Rendimentos

VERBETE DE LANÇAMENTO		
DÉBITO	CRÉDITO	VALOR
9999	901.1.3	PREENCHIMENTO AUTOMÁTICO
9999	901.1.2	
9999	901.1.4	
9999	902.1.1.10	
9999	902.1.1.11	
9999	902.1.1.18	
9999	902.1.1.16	
9999	902.1.1.10	
9999	912.2.1	
9999	901.1.5	
9999	903.1.1.1	
9999	903.1.1.2	
9999	901.1.5	
9999	904.1	
9999	901.1.5	
9999	903.1.1.3	

O sistema *Micros Fidelio* actualmente não diferencia nos rendimentos na sua rubrica de aposentos em grupo, individuais e contratos, como também não individualiza os rendimentos de telefones e fax de chamadas locais e de longa distância. Desta forma será necessário alterar a parametrização do sistema *Micros Fidelio* para efectuar a referida diferenciação, pois o sistema uniforme preconiza essa separação. Foi contactada a empresa que faz assistência técnica aplicação de *Micros Fidelio* sendo transmitido a sua possível parametrização. Esta situação irá requerer também a formação específica para os funcionários da secção de recepção, pois na introdução das estadias e dos consumos de telefones e faxes no sistema *Micros Fidelio* deverão ser efectuadas estas novas distinções.

As notas de crédito e anulações de facturas são contabilizadas manualmente quer no sistema *Micros Fidelio* quer na contabilidade financeira. Da mesma forma no momento da contabilização na contabilidade financeira serão também contabilizados estes documentos no sistema uniforme sendo previamente classificados manualmente. O lançamento a efectuar na contabilização destes documentos no sistema USALI será

debitando a rubrica *901.16 – Ajustamentos aos rendimentos de quartos* por contrapartida a crédito da rubrica *9999 – Resultado Operacional Ajustado*.

2.4.4.2 - Classificação e Processamento dos Gastos no USALI

Gastos de Drogarias, Alimentação e Bebidas

O sistema de economato através da aplicação informática *PMR* apura os consumos por secção de drogarias (produtos de limpeza e higiene), alimentação e bebidas, com base nas entradas em armazém no momento da compra e na saída através das requisições que cada secção efectua. No final de cada mês é emitida uma listagem com os consumos por secção que depois é reflectida na contabilidade financeira.

Para efeitos de contabilização dos consumos no sistema uniforme – semelhança dos rendimentos foi criada uma folha de cálculo para efectuar a conversão automática dos valores dos consumos das secções definidas pela aplicação informática do economato *PMR* para o plano de contas estabelecido para o sistema uniforme. O técnico administrativo terá que introduzir manualmente os valores dos consumos fornecidos pela listagem emitida pelo programa de gestão de *stocks PMR* nos campos da folha de cálculo destinados a cada centro de custo da secção. Após essa introdução é preenchido automaticamente um segundo quadro com o verbete de lançamento a efectuar na contabilidade com os consumos de alimentação, bebidas e drogarias afectos a cada uma das rubricas do plano de contas *USALI*.

Após o lançamento manual desse verbete no sistema de contabilidade *Infologia*, estarão alocados os gastos de drogarias, alimentação e bebidas. No quadro nº 7 apresentada a

estrutura da folha de cálculo criada para a conversão dos consumos para o sistema uniforme e no Quadro nº 8 o seu respectivo verbete para a correspondente contabilização.

Quadro nº 7 – Conversão dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogarias para o Sistema

USALI

Secção - PMR	Alimentação	Conta USALI	Descrição
Restaurante	Introdução Manual	902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Mini-Bar		902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Bar		902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Cozinha		902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Cafetaria		902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Pessoal		913.2	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO
Administração		913.2	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO

Secção - PMR	Bebidas	Conta USALI	Descrição
Restaurante	Introdução Manual	902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Mini-Bar		902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Bar		902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Cozinha		902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Pessoal		913.2	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO
Administração		913.2	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO

Secção - PMR	Drogarias	Conta USALI	Descrição	
Restaurante	Introdução Manual	902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA	
Bar		902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA	
Cafetaria		902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA	
Andares		901.2.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA	
Lavandaria		912.1.3.11	PRODUTOS DE LIMPEZA	
Pessoal		913.3.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA	
Administração		913.3.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA	

Quadro nº 8 – Verbetes de Lançamento dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogarias

VERBETE DE LANÇAMENTO

DÉBITO	CRÉDITO	VALOR
902.2.1.1	9999	PREENCHIMENTO AUTOMÁTICO
902.2.1.1	9999	
902.2.1.1	9999	
902.2.1.1	9999	
902.2.1.1	9999	
913.2	9999	
913.2	9999	
902.2.1.2	9999	
902.2.1.2	9999	
902.2.1.2	9999	
902.2.1.2	9999	
913.2	9999	
913.2	9999	
902.2.4.13	9999	
902.2.4.13	9999	
902.2.4.13	9999	
901.2.3.12	9999	
912.1.3.11	9999	
913.3.3.12	9999	
913.3.3.12	9999	

Gastos Com o Pessoal

Na aplicação informática do processamento de remunerações, módulo de Pessoal da *Infologia*, os gastos com as remunerações e respectivos encargos sociais estão divididos em secções. No final de cada mês são impressas as listagens do processamento de salários por secções e lançadas manualmente no módulo de contabilidade financeira.

À semelhança das outras áreas de gastos foi criada uma folha de cálculo em *Microsoft Excel* para a imputação dos gastos com o pessoal de cada secção para o plano de contas *USALI*. O técnico administrativo tem que introduzir numa primeira coluna do primeiro quadro dessa folha de cálculo os gastos com pessoal e respectivos encargos por secção constantes na listagem emitida pelo programa de remunerações. Após a execução dessa tarefa são assumidos automaticamente os montantes a imputar nas rubricas do sistema uniforme num segundo quadro intitulado “Verbete de Lançamento”. Seguidamente o operador tem que efectuar o lançamento manual na contabilidade no *USALI*. No Quadro nº 9 é apresentada a estrutura da folha de cálculo criada para a conversão dos gastos com remunerações e respectivos encargos para o sistema uniforme e no Quadro nº 10 o seu respectivo verbete para a correspondente contabilização.

Quadro nº 9 – Convers o dos Gastos com o Pessoal para o Sistema *USALI*

Secção	Remunerações	Conta USALI	Descrição	DEPARTAMENTO USALI
Direcção	Introdução Manual de Dados	905.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	ADMINISTRATIVO E GERAL
Andares		901.2.1.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	QUARTOS
Recepção		901.2.1.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	QUARTOS
Restaurante		902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Bar		902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Cozinha		902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Rouparia		912.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	LAVANDARIA
Economato		902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Escritório		905.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	ADMINISTRATIVO E GERAL
Conservação		907.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	MANUTEÇÃO E PROPRIEDADE
Limpeza		902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	QUARTOS
Limpeza		913.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	CAFETARIA EMPREGADOS
Comercial		906.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	VENDAS E MARKETING

Secção	Subsídios/Prémios	Conta USALI	Descrição	DEPARTAMENTO USALI
Direcção	Introdução Manual de Dados	905.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Andares		901.2.1.1.3	BÓNUS E INCENTIVOS	QUARTOS
Recepção		901.2.1.1.3	BÓNUS E INCENTIVOS	QUARTOS
Restaurante		902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Bar		902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Cozinha		902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Rouparia		912.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	LAVANDARIA
Economato		902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Escritório		905.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Conservação		907.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	MANUTEÇÃO E PROPRIEDADE
Limpeza		901.2.1.1.3	BÓNUS E INCENTIVOS	QUARTOS
Limpeza		913.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	CAFETARIA EMPREGADOS
Comercial		906.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	VENDAS E MARKETING

Secção	Encargos	Conta USALI	Descrição	DEPARTAMENTO USALI
Direcção	Introdução Manual de Dados	905.1.2.1	IMPOSTOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Andares		901.2.1.2.1	IMPOSTOS	QUARTOS
Recepção		901.2.1.2.1	IMPOSTOS	QUARTOS
Restaurante		902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Bar		902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Cozinha		902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Rouparia		912.1.1.2.1	IMPOSTOS	LAVANDARIA
Economato		902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Escritório		905.1.2.1	IMPOSTOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Conservação		907.1.1.2.1	IMPOSTOS	MANUTEÇÃO E PROPRIEDADE
Limpeza		901.2.1.2.1	IMPOSTOS	QUARTOS
Limpeza		913.3.1.2.1	IMPOSTOS	CAFETARIA EMPREGADOS
Comercial		906.1.2.1	IMPOSTOS	VENDAS E MARKETING

Quadro nº 10 – Verbetes de Lançamento dos Gastos com o Pessoal

VERBETE DE LANÇAMENTO		
DÉBITO	CRÉDITO	VALOR
905.1.1.1.1	9999	Preenchimento Automático
901.2.1.1.2	9999	
901.2.1.1.2	9999	
902.2.3.1.1.1	9999	
902.2.3.1.1.1	9999	
902.2.3.1.1.1	9999	
912.1.1.1.1	9999	
902.2.3.1.1.1	9999	
905.1.1.1.1	9999	
907.1.1.1.1	9999	
902.2.3.1.1.1	9999	
913.3.1.1.1	9999	
906.1.1.1.1	9999	
905.1.1.1.2	9999	
901.2.1.1.3	9999	
901.2.1.1.3	9999	
902.2.3.1.1.2	9999	
902.2.3.1.1.2	9999	
902.2.3.1.1.2	9999	
912.1.1.1.2	9999	
902.2.3.1.1.2	9999	
905.1.1.1.2	9999	
907.1.1.1.2	9999	
901.2.1.1.3	9999	
913.3.1.1.2	9999	
906.1.1.1.2	9999	
905.1.2.1	9999	
901.2.1.2.1	9999	
901.2.1.2.1	9999	
902.2.3.1.2.1	9999	
902.2.3.1.2.1	9999	
902.2.3.1.2.1	9999	
912.1.1.2.1	9999	
902.2.3.1.2.1	9999	
905.1.2.1	9999	
907.1.1.2.1	9999	
901.2.1.2.1	9999	
913.3.1.2.1	9999	
906.1.2.1	9999	

Os Outros Gastos de Funcionamento

Os outros gastos de funcionamento excluindo os gastos de pessoal e de consumo de alimentação, bebidas e drogaria, que já foram referenciados, que são imputados no

plano de contas do sistema uniforme s o os remanescentes que se relacionam com o funcionamento da unidade hoteleira, excepto:

- Os gastos relacionados com financiamentos como os juros;
- Os gastos de investimentos financeiros como os relacionados com as alienaç es de t tulos ou participaç es sociais;
- Os gastos de investimentos n o financeiros como os activos fixos tang veis e intang veis sob a forma de amortizaç es e depreciaç es, imparidades e gastos de alienaç o;

Os gastos atr s enunciados n o s o enquadr veis no *USALI*. O sistema uniforme s considera os gastos relacionados com o seu funcionamento que sejam control veis pela direcç o geral operacional e inter-departamental. Gastos decorrentes de investimentos n o s o da responsabilidade directa da gest o operacional da unidade hoteleira mas sim da administraç o e dos accionistas, regra pela qual os mesmos n o s o imputados no sistema uniforme.

Os outros gastos de funcionamento eleg veis para o *USALI* concretizam-se em todos os outros como por exemplo: material de escrit rio, ferramentas e utens lios, honor rios, rendas, gua, seguros, electricidade, g s, combust veis, trabalhos especializados, comiss es, publicidade e propaganda, livros e documentaç o t cnica, transporte de mercadorias, de pessoal e encargos banc rios n o relacionados com a actividades de financiamento.

Estes gastos de funcionamento v o ser reflectidos na contabilidade do sistema uniforme no mesmo momento aquando da contabilizaç o na contabilidade financeira. O t cnico administrativo classificar o documento de gasto para a rubrica do plano de contas do

USALI de acordo com o documento de requisição de material/serviço efectuada pelos departamentos ou da natureza do produto/serviço adquirido.

Repartição dos Resultados das Secções Auxiliares pelos Departamentos

Como foi anteriormente descrito os resultados das secções auxiliares de Lavandaria e Cafeteria dos Empregados são imputados numa base proporcional equitativa pelos outros departamentos. A justificação dessa situação é de que os serviços prestados e os consumos destas duas secções são adstritos aos outros departamentos.

Concretamente a secção de Lavandaria presta serviços aos departamentos de Quartos no tratamento da roupa de quarto (lençóis, atoalhados, colchas e cortinados) e ao departamento de Alimentação e Bebidas (tolhas de mesa e guardanapos). Os resultados da secção de Lavandaria serão repartidos proporcionalmente pelos departamentos de Alimentação e Bebidas e Quartos em virtude do peso da roupa enviada pelos mesmos para a lavandaria. A secção da Lavandaria no momento da recepção da roupa pesará a mesma indicando num formulário a data, a hora e o nome do departamento de quem recebeu. No final de cada dia entregará esse formulário ao Departamento Administrativo que por sua vez centraliza a informação numa folha de cálculo *Microsoft Excel*. No final de cada mês de acordo com a taxa de rateio determinada pela folha de cálculo imputará o resultado da lavandaria mensal pelos departamentos. Contabilisticamente o movimento correspondente a esta imputação resulta de um crédito na rubrica *912.9 – Imputações Departamentais – Lavandaria* pelo resultado mensal da secção e um débito nas rubricas *901.2.3.23 – Lavandaria (quartos)* e *902.2.4.25 – Lavandaria (Alimentação e Bebidas)* pelo valor rateado nas taxas de imputação determinadas no mês.

Na secção auxiliar da Cafeteria dos Empregados são considerados os gastos de alimentação dos empregados e outros gastos indirectos associados ao serviço de refeições aos empregados. O rendimento líquido desta secção (rubrica 913.1) corresponde ao reembolso do custo de bebidas consumidas pelos empregados. Nesta secção auxiliar o seu resultado mensal é repartido pelos departamentos que possuem funcionários numa base proporcional e equitativa de acordo com o número de pessoas afectas a cada unidade. No final do mês é determinada a taxa de rateio com base no número médio de pessoas ao serviço em cada departamento e distribuído contabilisticamente o resultado mensal da secção de Cafeteria dos Empregados. Contabilisticamente o movimento correspondente a esta imputação resulta de um crédito na rubrica *913.9 – Imputações Departamentais – Cafeteria Empregados* e débitos nas contas de *Benefícios de Empregados* dos seguintes departamentos: Quartos, Bebidas e Alimentação, Manutenção e Propriedade, Vendas e *Marketing* e Administrativo e Geral.

De referir que quer na secção auxiliar da Lavandaria quer na Cafeteria dos Empregados no final de cada mês o seu saldo líquido deverá ser nulo. Por consequência optou-se de efectuar a transferência do saldo mensal das secções auxiliares por contas de transferência específicas de modo a permanecer o histórico de saldos acumulados nas diversas rubricas específicas das secções.

As reservas de substituição

Como já foi anteriormente referenciado as reservas de substituição são definidas como o montante previamente determinado para efectuar futuras substituições de mobiliário, equipamento ou obras de conservação de activos necessários para a continuidade

operacional da unidade hoteleira. No caso em análise a unidade hoteleira tem de estabelecer um valor para as reservas de substituição de acordo com o desgaste normal dos equipamentos. O montante deverá ser determinado de acordo com a vida útil estimada dos bens sendo contabilizado no sistema uniforme mensalmente na rubrica *914 – Reservas de Substituição* a débito tendo como contrapartida a conta *9999 – Resultado Operacional Ajustado*.

2.4.5 - Plano de Execução do Projecto

Foi estimado no plano de execução do projecto que a implementação do *USALI* no hotel terá um tempo de duração de 15 dias para a realização de todas as tarefas previstas.

As tarefas a executar na fase de implementação serão as seguintes:

1. Introdução do plano de contas do *USALI* no módulo de contabilidade da aplicação *Infologia*. O prazo de duração de 3 dias e a sua execução estará a cargo da empresa subcontratada pelo hotel que se responsabiliza e coordena a contabilidade;
2. Parametração do sistema de *Micros Fidelio* no módulo de facturação para o diferenciamento de facturação no alojamento em contratos, individuais e grupos. Esta tarefa está previsto durar 5 dias sendo a sua execução efectuada pela empresa que dá assistência à aplicação *Micros Fidelio*;
3. Acção de formação sobre os novos procedimentos na tarefa de facturação no alojamento ao pessoal afecto ao departamento de quartos mais concretamente na recepção (cinco funcionários). Esta tarefa está previsto durar 5 dias e decorrer

ao mesmo tempo que a tarefa anterior sendo executada a acção de formação pela empresa que dá assistência aplicação *Micros Fidelio*;

4. Acção de formação sobre a estrutura e funcionamento do sistema *USALI* para o pessoal afecto ao departamento administrativo (três funcionários). Esta tarefa decorrerá em 6 dias sendo executada pela empresa que se responsabiliza e coordena a contabilidade;
5. Acção de formação sobre os novos procedimentos de pesagem das roupas recebidas na secção auxiliar da Lavandaria. Está prevista que esta tarefa dure um dia sendo executado pelo departamento administrativo; e,
6. Na fase final da implementação do sistema uniforme estão reservados 5 dias para testes e treino das novas tarefas a executar pelo pessoal da recepção, administrativo e da lavandaria, sendo monitorizadas pelo departamento administrativo conjuntamente com a empresa subcontratada que se responsabiliza pela contabilidade.

Com a conclusão das tarefas de implementação do *USALI* no hotel iniciar-se-á o arranque da utilização do sistema uniforme e seu funcionamento de acordo com a estrutura e organização definida. No Quadro nº 11, apresentamos o cronograma das tarefas planeadas e a duração estimada da sua execução.

Quadro nº 11 – Cronograma

TAREFAS / DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Introdução do Plano de Contas	■	■																		
Parametrização Micros-Fidelio																				
Formação - Pessoal Administrativo			■	■	■	■	■	■	■											
Formação-Pessoal Recepção			■	■	■	■	■	■												
Formação - Pessoal Lavandaria										■										
Testes e Treino											■	■	■	■	■					
Funcionamento e Monitorização																■	■	■	■	...

2.5 – Plano de Funcionamento do Sistema USALI

Para melhor planeamento da fase de funcionamento do sistema *USALI* optou-se pela simulação de valores mensais, de forma a testar a estrutura e organização projectada para o hotel na utilização do sistema uniforme.

Após a implementação do *USALI* entrar-se-á na fase de funcionamento, as operações diárias passíveis de contabilização no sistema uniforme serão processadas no sistema pelo pessoal administrativo atendendo à organização e estrutura definidas. Na primeira semana de funcionamento será necessário efectuar uma monitorização diária das novas tarefas executadas em virtude da implementação do sistema uniforme. Os problemas de funcionamento que se esperam ocorrer deverão surgir na primeira semana da implementação, sendo identificados os seguintes:

1. Enganos frequentes na rotina de emissão das facturas a clientes com a nova diferenciação de serviço de alojamento (particular, contratos e grupos); e
2. Preenchimentos incompletos das folhas de pesagens diárias das roupas recebidas na secção auxiliar da lavandaria.

Relativamente à resolução do primeiro problema expectável dever ser reforçada a acção de formação e sensibilização ao pessoal da recepção na rotina de emissão de facturas. O segundo problema previsto, se ocorrer, dever ser solucionado pelo melhoramento do sistema de controlo interno através da segregação de funções na rotina da pesagem.

Com a conclusão da contabilização das operações rotineiras de cada mês no sistema uniforme, dever ser iniciada uma auditoria interna mensal às contas antes da realização dos procedimentos mensais da contabilização dos rendimentos mensais, dos consumos de Alimentação, Bebidas, Drogarias, dos gastos com o pessoal e da imputação dos resultados das secções auxiliares pelos outros departamentos.

Com a rectificação às contas do sistema uniforme das situações detectadas na auditoria interna mensal a realizar dever o ser contabilizados no *USALI* os rendimentos mensais.

Com a recepção da listagem mensal dos rendimentos mensais proveniente do sistema *Micros Fidelio*, os serviços administrativos dever o efectuar a imputação às rubricas de rendimento do *USALI* através da folha de cálculo criada para esse efeito. Com a imputação dos rendimentos resulta um verbete de lançamento que dever ser processado na contabilidade no sistema uniforme.

Nos quadros nº 12 e nº 13 reproduzem-se as situações atrás descritas em ambiente de simulação de valores.

Quadro nº 12 – Classificação dos Rendimentos em Ambiente de Simulação

SISTEMA FIDELIO		CONVERSAO		SISTEMA USALI		
Prestação de Serviços	Total	Taxa de IVA	IVA	Rendimento	Conta USALI	DESCRIÇÃO
Aposentos - Grupo	32.233,16 €	5%	1.534,91 €	30.698,25 €	901.1.3	RENDIMENTO DE QUARTOS DE GRUPOS
Aposentos - Individuais	8.996,55 €	5%	428,41 €	8.568,14 €	901.1.2	RENDIMENTO DE QUARTOS TRANSITÓRIOS
Aposentos - Contratos	63.475,53 €	5%	3.022,64 €	60.452,89 €	901.1.4	RENDIMENTO DE QUARTOS CONTRATUALIZADOS
Restaurante	14.555,63 €	12%	1.559,53 €	12.996,10 €	902.1.1.10	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - OUTLET
Cave-consumo	689,10 €	12%	73,83 €	615,27 €	902.1.1.11	RENDIMENTO DE BEBIDAS - OUTLET
Bar	2.803,40 €	12%	300,36 €	2.503,04 €	902.1.1.18	OUTROS RENDIMENTOS DE BEBIDA (BAR)
Mini-bares	1.950,50 €	12%	208,98 €	1.741,52 €	902.1.1.16	RENDIMENTO DE BEBIDAS DE MINI MAR
Cafeteria	15.387,94 €	5%	732,76 €	14.655,18 €	902.1.1.10	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - OUTLET
Lavandaria	- €	20%	- €	- €	912.2.1	CUSTO DA LAVANDARIA EXTERIOR E DE CONVIDADOS
Tabacaria	310,67 €	0%	- €	310,67 €	901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS
Telefones e fax - Local	107,36 €	20%	17,89 €	89,47 €	903.1.1.1	RENDIMENTOS DE CHAMADAS LOCAIS
Telefones e fax - Longa distância	601,02 €	20%	100,17 €	500,85 €	903.1.1.2	RENDIMENTOS DE CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA
Taxis e diversos	- €	20%	- €	- €	901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS
Arrendamento de sala	- €	20%	- €	- €	904.1	ARRENDAMENTO DE ESPAÇO E CONCESSÕES
Montras	57,00 €	20%	9,50 €	47,50 €	901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS
Internet	270,74 €	20%	45,12 €	225,62 €	903.1.1.3	RENDIMENTO DE INTERNET
				133.404,50 €	9999	RESULTADO OPERACIONAL AJUSTADO

Quadro nº 13 – Contabilização dos Rendimentos em Ambiente de Simulação

VERBETE DE LANÇAMENTO		
DÉBITO	CRÉDITO	VALOR
9999	901.1.3	30.698,25 €
9999	901.1.2	8.568,14 €
9999	901.1.4	60.452,89 €
9999	902.1.1.10	12.996,10 €
9999	902.1.1.11	615,27 €
9999	902.1.1.18	2.503,04 €
9999	902.1.1.16	1.741,52 €
9999	902.1.1.10	14.655,18 €
9999	912.2.1	- €
9999	901.1.5	310,67 €
9999	903.1.1.1	89,47 €
9999	903.1.1.2	500,85 €
9999	901.1.5	- €
9999	904.1	- €
9999	901.1.5	47,50 €
9999	903.1.1.3	225,62 €

Seguidamente dever-se- proceder a execução da tarefa mensal da contabilização no sistema uniforme dos consumos de Alimentação, Bebidas e Drogarias de acordo com a listagem de consumos mensais emitida pela aplicação de gestão de stocks *PMR* entregue pelo responsável do economato ao departamento administrativo. Em ambiente de simulação foi preenchida a folha de cálculo criada para a contabilização e classificação dos consumos dando como resultado os seguintes quadros:

Quadro nº 14 – Classificação dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogaria em Ambiente de Simulação

Centro de Custo - PMR	Alimentação	Conta USALI	Descrição
Restaurante	487,45 €	902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Mini-Bar	174,89 €	902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Bar	346,78 €	902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Cozinha	4.604,94 €	902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Cafeteria	3.213,86 €	902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
Pessoal	1.424,20 €	913.2	CAFETERIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO
Administração	165,70 €	913.2	CAFETERIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO

Centro de Custo - PMR	Bebidas	Conta USALI	Descrição
Restaurante	456,78 €	902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Mini-Bar	100,52 €	902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Bar	564,56 €	902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Cozinha	45,86 €	902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
Pessoal	124,45 €	913.2	CAFETERIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO
Administração	34,55 €	913.2	CAFETERIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO

Centro de Custo - PMR	Drogarias	Conta USALI	Descrição
Restaurante	87,68 €	902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA
Bar	36,79 €	902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA
Cafeteria	246,31 €	902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA
Andares	343,00 €	901.2.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA
Lavandaria	544,80 €	912.1.3.11	PRODUTOS DE LIMPEZA
Pessoal	61,17 €	913.3.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA
Administração	5,78 €	913.3.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA

Quadro nº 15 – Contabilização dos Gastos de Alimentação, Bebidas e Drogaria em Ambiente de Simulação

VERBETE DE LANÇAMENTO		
DÉBITO	CRÉDITO	VALOR
902.2.1.1	9999	487,45 €
902.2.1.1	9999	174,89 €
902.2.1.1	9999	346,78 €
902.2.1.1	9999	4.604,94 €
902.2.1.1	9999	3.213,86 €
913.2	9999	1.424,20 €
913.2	9999	165,70 €
902.2.1.2	9999	456,78 €
902.2.1.2	9999	100,52 €
902.2.1.2	9999	564,56 €
902.2.1.2	9999	45,86 €
913.2	9999	124,45 €
913.2	9999	34,55 €
902.2.4.13	9999	87,68 €
902.2.4.13	9999	36,79 €
902.2.4.13	9999	246,31 €
901.2.3.12	9999	343,00 €
912.1.3.11	9999	544,80 €
913.3.3.12	9999	61,17 €
913.3.3.12	9999	5,78 €

A secção administrativa deverá contabilizar os consumos mensais de Alimentação, Bebidas e Drogarias no sistema de contabilidade *USALI* de acordo com o descrito no verbete lançamento.

Com a execução mensal do processamento de salários e com a emissão da listagem resumo deverá ser efectuada da mesma forma o preenchimento dos gastos com o pessoal na folha de cálculo criada para a imputação e contabilização desses gastos no sistema uniforme. Os quadros emitidos são os nº 16 e 17 e reproduzem-se de seguida com valores em ambiente de simulação:

Quadro nº 16 – Classificação dos Gastos com Pessoal em Ambiente de Simulação

Secção	Remunerações	Conta USALI	Descrição	DEPARTAMENTO USALI
Direcção	2.643,29 €	905.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	ADMINISTRATIVO E GERAL
Andares	9.996,75 €	901.2.1.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	QUARTOS
Recepção	17.339,25 €	901.2.1.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	QUARTOS
Restaurante	2.869,44 €	902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Bar	754,32 €	902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Cozinha	3.164,72 €	902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Rouparia	3.000,00 €	912.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	LAVANDARIA
Economato	754,78 €	902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Escritório	3.756,71 €	905.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	ADMINISTRATIVO E GERAL
Conservação	3.568,00 €	907.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	MANUTENÇÃO E PROPRIEDADE
Limpeza	600,00 €	902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	QUARTOS
Limpeza	600,00 €	913.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	CAFETARIA EMPREGADOS
Comercial	1.000,00 €	906.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	VENDAS E MARKETING

Secção	Subsídios/Prémios	Conta USALI	Descrição	DEPARTAMENTO USALI
Direcção	- €	905.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Andares	596,00 €	901.2.1.1.3	BÓNUS E INCENTIVOS	QUARTOS
Recepção	904,00 €	901.2.1.1.3	BÓNUS E INCENTIVOS	QUARTOS
Restaurante	753,00 €	902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Bar	65,00 €	902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Cozinha	532,00 €	902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Rouparia	120,00 €	912.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	LAVANDARIA
Economato	150,00 €	902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Escritório	154,00 €	905.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Conservação	223,45 €	907.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	MANUTENÇÃO E PROPRIEDADE
Limpeza	- €	901.2.1.1.3	BÓNUS E INCENTIVOS	QUARTOS
Limpeza	50,00 €	913.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	CAFETARIA EMPREGADOS
Comercial	450,00 €	906.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	VENDAS E MARKETING

Secção	Encargos	Conta USALI	Descrição	DEPARTAMENTO USALI
Direcção	627,78	905.1.2.1	IMPOSTOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Andares	2.515,00 €	901.2.1.2.1	IMPOSTOS	QUARTOS
Recepção	4.333,55 €	901.2.1.2.1	IMPOSTOS	QUARTOS
Restaurante	860,32 €	902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Bar	164,96 €	902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Cozinha	907,61 €	902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Rouparia	741,00 €	912.1.1.2.1	IMPOSTOS	LAVANDARIA
Economato	214,88 €	902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
Escritório	928,80 €	905.1.2.1	IMPOSTOS	ADMINISTRATIVO E GERAL
Conservação	900,47 €	907.1.1.2.1	IMPOSTOS	MANUTENÇÃO E PROPRIEDADE
Limpeza	142,50 €	901.2.1.2.1	IMPOSTOS	QUARTOS
Limpeza	154,38 €	913.3.1.2.1	IMPOSTOS	CAFETARIA EMPREGADOS
Comercial	344,38 €	906.1.2.1	IMPOSTOS	VENDAS E MARKETING

Quadro nº 17 – Contabilização dos Gastos com o Pessoal em Ambiente de Simulação

VERBETE DE LANÇAMENTO		
DÉBITO	CRÉDITO	VALOR
905.1.1.1.1	9999	2.643,29 €
901.2.1.1.2	9999	9.996,75 €
901.2.1.1.2	9999	17.339,25 €
902.2.3.1.1.1	9999	2.869,44 €
902.2.3.1.1.1	9999	754,32 €
902.2.3.1.1.1	9999	3.164,72 €
912.1.1.1.1	9999	3.000,00 €
902.2.3.1.1.1	9999	754,78 €
905.1.1.1.1	9999	3.756,71 €
907.1.1.1.1	9999	3.568,00 €
902.2.3.1.1.1	9999	600,00 €
913.3.1.1.1	9999	600,00 €
906.1.1.1.1	9999	1.000,00 €
905.1.1.1.2	9999	- €
901.2.1.1.3	9999	596,00 €
901.2.1.1.3	9999	904,00 €
902.2.3.1.1.2	9999	753,00 €
902.2.3.1.1.2	9999	65,00 €
902.2.3.1.1.2	9999	532,00 €
912.1.1.1.2	9999	120,00 €
902.2.3.1.1.2	9999	150,00 €
905.1.1.1.2	9999	154,00 €
907.1.1.1.2	9999	223,45 €
901.2.1.1.3	9999	- €
913.3.1.1.2	9999	50,00 €
906.1.1.1.2	9999	450,00 €
905.1.2.1	9999	627,78 €
901.2.1.2.1	9999	2.515,00 €
901.2.1.2.1	9999	4.333,55 €
902.2.3.1.2.1	9999	860,32 €
902.2.3.1.2.1	9999	164,96 €
902.2.3.1.2.1	9999	907,61 €
912.1.1.2.1	9999	741,00 €
902.2.3.1.2.1	9999	214,88 €
905.1.2.1	9999	928,80 €
907.1.1.2.1	9999	900,47 €
901.2.1.2.1	9999	142,50 €
913.3.1.2.1	9999	154,38 €
906.1.2.1	9999	344,38 €

Após a contabilização dos verbetes de lançamento dos gastos com o pessoal imputados aos respectivos departamentos no sistema uniforme dever-se-á efectuar a repartição do resultado das secções auxiliares de Cafeteria dos Empregados e da Lavandaria pelos Departamentos.

O resultado mensal em ambiente de simulação da secção de Lavandaria (saldo da rubrica 912) foi de 4.405,80€ tendo sido repartido pela chave de imputação estabelecida, pelo peso (dados simulados) da roupa tratada de cada departamento (Quartos e Alimentação e Bebidas). A repartição do resultado e sua contabilização em ambiente de simulação estão explicitados no Quadro nº 18 e 19 que abaixo se reproduzem.

Quadro nº 18 – Repartição do Resultado em Ambiente de Simulação da Secção da Lavandaria

COD. CONTA		QUARTOS	ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	TOTAL
		PESAGENS (em Kg)	960	375
	TAXA DE IMPUTAÇÃO	71,91%	28,09%	100,00%
912	LAVANDARIA	3.168,22 €	1.237,58 €	4.405,80 €

Dos valores determinados resultar depois o lançamento contabilístico da transferência do resultado da secção de Lavandaria (912.9) para a rubrica com o mesmo nome dos departamentos de Alimentação e Bebidas (902.2.4.25) e Quartos (901.2.3.23). No final o saldo líquido contabilístico da secção auxiliar da Lavandaria ficará nulo.

Quadro nº 19 – Contabilização da Repartição do Resultado em Ambiente de Simulação da Secção da Lavandaria

		VERBETE DE LANÇAMENTO	
CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
902.2.4.25	LAVANDARIA	1.271,07 €	
901.2.3.23	LAVANDARIA	3.168,22 €	
912.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - LAVANDARIA		4.405,80 €

Relativamente à secção auxiliar de Cafeteria dos Empregados, o seu resultado deverá ser imputado a todos os departamentos que possuam pessoal, sendo a taxa de imputação determinada na proporção do número de funcionários afectos a cada departamento. A repartição do resultado em ambiente de simulação está explicitado no Quadro nº 20 que abaixo se reproduz.

Quadro nº 20 – Repartição do Resultado em Ambiente de Simulação da Secção da Cafeteria dos Empregados

Resultado em Ambiente de Simulação da Secção Auxiliar

Conta	Descrição	Saldo (Resultado)
913	CAFETARIA DOS EMPREGADOS	2.495,78 €

Imputação do Resultado em Ambiente de Simulação da Secção Auxiliar

DEPARTAMENTO USALI	Pessoal	%	IMPUTAÇÃO
ADMINISTRATIVO E GERAL	4	9,52%	237,69 €
QUARTOS	24	57,14%	1.426,16 €
BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO	10	23,81%	594,23 €
MANUTEÇÃO E PROPRIEDADE	3	7,14%	178,27 €
VENDAS E MARKETING	1	2,38%	59,42 €
TOTAL	42	100%	2.495,78 €

Dos valores determinados resultar depois o lançamento contabilístico da transferência do resultado da secção de Cafeteria dos Empregados (913.9) para a rubrica com o nome Benefícios dos Empregados dos departamentos de Quartos (901.2.2.3.) e Alimentação e Bebidas (902.2.3.1.2.3), Administração (905.1.2.3), Vendas e Marketing (906.1.2.3) e Manutenção e Propriedade (907.1.1.2.3). No final o saldo líquido contabilístico da secção auxiliar da Cafeteria dos Empregados ficar nulo.

Quadro nº 21 – Contabilização da Repartição do Resultado em Ambiente de Simulação da Secção da Cafeteria dos Empregados

VERBETE DE LANÇAMENTO			
CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
907.1.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	178,27 €	
906.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	59,42 €	
905.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	237,69 €	
902.2.3.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	594,24 €	
901.2.2.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	1.426,16 €	
913.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - CAFETARIA EMPREGADOS		2.495,78 €

Para finalizar a contabilização das operações dever-se efectuar o processamento mensal da Reserva de Substituição na contabilidade.

O valor mensal, em ambiente de simulação, determinado para a Reserva de Substituição foi de 3.500€, de acordo com o Quadro nº 22 que abaixo se reproduz.

Quadro nº 22 – Determinação da Reserva de Substituição em Ambiente de Simulação

Determinação da Reserva de Substituição

Bens	Valor Mensal	Valor Anual
Talheres	50,00 €	600,00 €
Copos	25,00 €	300,00 €
Louças	125,00 €	1.500,00 €
Mobiliário	1.458,33 €	17.500,00 €
Equipamento Cozinha	833,33 €	10.000,00 €
Equipamento Manutenção	458,33 €	5.500,00 €
Rouparia	550,00 €	6.600,00 €
TOTAL	3.500,00 €	42.000,00 €

O lançamento efectuado da Reserva de Substituição em ambiente de simulação, foi o que está descrito no Quadro nº 23.

Quadro nº 23 – Contabilização da Reserva de Substituição em Ambiente de Simulação

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
914	RESERVAS DE SUBSTITUIÇÃO	3.500,00 €	
9999	RESULTADO OPERACIONAL AJUSTADO		3.500,00 €

Após a contabilização de todas as operações rotineiras mensais e das operações de contabilização mensal dos rendimentos, dos consumos de Alimentação, Bebidas e Drogarias, dos gastos com o pessoal, da imputação do resultado das secções auxiliares pelos departamentos e da Reserva de Substituição, concluem-se os processamentos na contabilidade das operações do mês. O balancete que resultará após todas estas operações que servirá para a elaboração mensal das 12 Demonstrações Financeiras do *USALI*. O balancete do mês com os dados simulados reproduz-se no anexo 4 do presente trabalho.

3 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 - Resultados

Com a conclusão das tarefas de processamento da contabilidade e respectivas conferências dos movimentos ocorridos em cada mês no sistema uniforme, construir-se-ão as Demonstrações Financeiras para o relato interno. Cada item de cada demonstração dos resultados do *USALI* corresponde a uma rubrica do plano de contas do sistema uniforme, sendo o seu saldo no final de cada mês transposto do balancete para a respectiva rubrica da demonstração dos resultados a que pertence. A transposição dos saldos no final de cada mês das rubricas do plano de contas do sistema uniforme efectuada com a introdução dos saldos de cada rubrica do *USALI*, fornecidos na forma de balancete emitido pelo sistema *Infologia*, numa base de dados em formato *Microsoft Excel* que integra os valores introduzidos nas respectivas demonstrações financeiras para o relato interno.

O resultado de todo este projecto de implementação do *USALI* na unidade hoteleira está na elaboração das demonstrações financeiras para o relato interno, sendo os seus utilizadores o Director e o Conselho de Administração do hotel. Estas demonstrações financeiras relatadas têm como objectivo melhorar a informação prestada aos órgãos de gestão e direcção do hotel de modo a que ela seja relevante para a tomada de decisão.

Na demonstração de resultados condensada em ambiente de simulação apresentada no anexo nº 5, constatou-se que a actividade hoteleira gerou um resultado operacional

ajustado de 24.683,41€. Os gastos e rendimentos são relatados numa perspectiva funcional e atendendo a imputações directas. No anexo nº 6 e nº 7 apresentamos as demonstrações dos resultados departamentais, em ambiente de simulação, dos Quartos e Alimentação e Bebidas gerando ambas um resultado positivo de 58.013,46€ e 8.595,94€ respectivamente. Nos anexos do nº 8 ao nº 15 apresentamos as demonstrações financeiras remanescentes do sistema *USALI* que resultaram dos valores simulados. Em síntese no quadro nº 24 apresentamos os resultados da implementação do sistema *USALI* no hotel concretizando as demonstrações financeiras apresentadas e os resultados obtidos em ambiente de simulação que cada uma apresentou.

Quadro nº 24 – Demonstrações Financeiras do *USALI* da unidade hoteleira e suas medidas de desempenho em Ambiente de Simulação

DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA	MEDIDA DE DESEMPENHO	VALOR
DEMONSTRAÇÃO OPERACIONAL CONDENSADA	RESULTADO OPERACIONAL AJUSTADO	24.683,51 €
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUARTOS	RESULTADO DEPARTAMENTAL	58.013,46 €
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	RESULTADO DEPARTAMENTAL	8.595,94 €
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DE TELECOMUNICAÇÕES	RESULTADO DEPARTAMENTAL	437,39 €
DEMONSTRAÇÃO DAS RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS	TOTAL RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS	1.689,25 €
DEMONSTRAÇÃO DOS GASTOS DE MANUTENÇÃO E PROPRIEDADE	TOTAL GASTOS E MANUTENÇÃO PROPRIEDADE	11.743,90 €
DEMONSTRAÇÃO DOS GASTOS ADMINISTRATIVOS E GERAIS	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS E GERAIS	12.158,35 €
DEMONSTRAÇÃO DOS GASTOS VENDAS E MARKETING	TOTAL GASTOS VENDAS E MARKETING	5.921,16 €
DEMONSTRAÇÃO DOS GASTOS DE <i>UTILITIES</i>	TOTAL GASTOS DE <i>UTILITIES</i>	8.934,88 €
DEMONSTRAÇÃO DOS GASTOS DA CAFETARIA DOS EMPREGADOS	TOTAL GASTOS DA CAFETARIA DOS EMPREGADOS	2.495,78 €
DEMONSTRAÇÃO DOS GASTOS DA LAVANDARIA	TOTAL GASTOS DA LAVANDARIA	4.405,80 €

O projecto de implementação do *USALI* na unidade hoteleira foi concebido tendo em conta a estrutura e a organização do hotel, estando apto a responder ao objectivo do sistema implementado, o fornecimento de informação financeira de gestão hoteleira relevante e de forma tempestiva.

3.2 - Discussão

Com a emissão das Demonstrações Financeiras do sistema *USALI* em ambiente de simulação foram identificadas as seguintes situações:

1. Os gastos e rendimentos são relatados de uma forma estritamente funcional no sistema *USALI*. A anterior forma de relato relatava os gastos com o pessoal, o custo das vendas e os rendimentos dessa forma, sendo os remanescentes componentes apresentados de acordo com a sua natureza. Esta nova forma de relato é mais útil para a análise do desempenho de cada departamento;
2. A determinação do Lucro Operacional Bruto (GOP), através do sistema uniforme implementado, é um factor relevante para avaliar o desempenho da unidade hoteleira com os dados do sector, pois é uma medida de desempenho operacional muito utilizada na indústria hoteleira;
3. Os gastos e rendimentos de investimentos (depreciações, amortizações, rendimentos de juros e gastos de financiamentos) não influenciam a avaliação do desempenho operacional da unidade hoteleira na forma de relato interno do *USALI* contrariamente ao passado. Desta forma é avaliado o desempenho operacional da unidade atendendo a rendimentos e gastos de exploração; e,
4. A adopção do sistema de uniforme na forma de apresentação do relato interno revela-se mais perceptível para os utentes pois a nomenclatura das rubricas está directamente relacionada com a terminologia hoteleira não obedecendo a terminologias generalistas baseadas no plano do *SNC*.

O sistema *USALI* a implementar no hotel garantir maior fiabilidade na produção de informação para o relato interno financeiro, dada a utilização de um plano de contas específico e com sistema digráfico, permitindo maior facilidade de conferência e controlo dos dados introduzidos.

4 - CONCLUSÕES

Com o objectivo de melhorar a informação fornecida no relato financeiro interno efectuado ao Director e ao Conselho de administração de uma unidade hoteleira foi efectuado um trabalho de projecto de implementação do sistema uniforme de contabilidade de gestão hoteleira denominado *USALI* de origem norte-americana. Este sistema de contabilidade de gestão hoteleira amplamente utilizado mundialmente na indústria hoteleira. O tempo de implementação do projecto estimado de 15 dias. Com a emissão das demonstrações financeiras que compõe o *USALI*, em ambiente de simulação, concluiu-se que houve um melhoramento substancial a qualidade da informação financeira no relato interno face ao modelo anterior, de formato próprio, que a unidade hoteleira utilizava.

A maior qualidade da informação financeira de relato interno facultada pelo *USALI* concretizou-se no seguinte:

1. Maior relevância na informação prestada para a tomada de decisão. O relato dos rendimentos e gastos hoteleiros efectuado atendendo a uma matriz funcional e não de natureza. É mais relevante para o gestor de um hotel perceber o consumo de recursos e a geração de rendimentos a partir de uma forma departamental, pois assim poderá avaliar melhor o desempenho de cada secção operacional;

2. A compreensibilidade da informação financeira ser maior por parte dos utilizadores da informação, nomeadamente os órgãos de gestão da unidade hoteleira porque o sistema uniforme foi concebido atendendo realidade económica hoteleira utilizando a nomenclatura do sector e atendendo especificidade da actividade; e,
3. Com a adopção do sistema uniforme de contabilidade de gestão hoteleira, na preparação da informação financeira operacional permitir-se avaliar o desempenho do hotel com os dados do sector, pois os mesmos estão preparados em formato *USALI*.

Com a implementação do *USALI* na unidade hoteleira a informação económica facultada para os órgãos de gestão melhorar na sua qualidade tornando-se mais relevante, comparável e compreensível.

Conclui-se que com implementação deste projecto na unidade hoteleira ocorrer um melhoramento na qualidade da informação económica prestada aos órgãos de gestão da mesma, proporcionado desta forma maior suporte para a tomada de decisões de gestão.

5 - BIBLIOGRAFIA

BLOCHER, Edward J.; [et al.] - **Cost Management - A Strategic Emphasis**. 4.^a ed. New York: McGraw-Hill International Edition, 2008. ISBN 978-0-07-110111-0. 360-368 p.

BRUCE, Andy.; LANDGON, Ken. – **Como Gerir um Projecto**. 1^a ed. : Livraria Civilizaç o Editora, 2000, ISBN 972-26-1856-3. 72p.

DRURY, Colin – **Management Accounting for Business Decisions**. 2.^a ed. London: Thompson Learning, 2001. ISBN 1-86152-770-5. 455-458 p.

GUILDING, Chris – **Financial Management for Hospitality Decision Makers**. First Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 0-7506-5659. 238 p.

JAGELS, Martin G.; RALSTON Catherine E. – **Hospitality Management Accounting**. Ninth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007. ISBN-13: 978-0-471-68789-4. 594 p.

LAMELAS, Jos Pereira – **Sistema Uniforme de Contabilidade Anal tica de Gest o Hoteleira** – Um Estudo de Caso. 1^a ed. Lisboa: Vislis Editores, Lda, 2004. ISBN 972-52-0177-9. 318 p.

MARGINSON, David E. W. [et al] – **The Real Life Guide To Accounting Research**. 1^a. Ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2004. ISBN 0-08-043972-1. 539 p.

NICHOLAS, John M. – Project **Management for Business and Engineering – Principles and Practice**. Second Edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-7524-0

PIZAM, Abraham [et al] – **International Encyclopedia of Hospitality Management**. First Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-5996-3. 685p.

Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry. Tenth Revised Edition. Lansing: American Hotel & Lodging Educational Institute, 2006. ISBN 978-0-86612-282-5. 275 p.

WEIGANDT, Jerry J. [et al] – **Hospitality Financial Accounting**. First Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. ISBN 0-471-27055-5. 515 p.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2

Anexo 2 – Mapa de Exploração Mensal

Prestação de Serviços	IVA	Crédito	Do mês		Do mês do ano anterior		Receita Líquida	Ano Anterior
			Despesa	Receita	Despesa	Receita		
Aposentos	--	--	--	--	--	--	--	--
Restaurante	--	--	--	--	--	--	--	--
Cave-consumo	--	--	--	--	--	--	--	--
Bar	--	--	--	--	--	--	--	--
Mini-bares	--	--	--	--	--	--	--	--
Cafetaria	--	--	--	--	--	--	--	--
Lavandaria	--	--	--	--	--	--	--	--
Tabacaria	--	--	--	--	--	--	--	--
Telefones e fax	--	--	--	--	--	--	--	--
Taxis e diversos	--	--	--	--	--	--	--	--
Aluguer de sala	--	--	--	--	--	--	--	--
Montras	--	--	--	--	--	--	--	--
Internet	--	--	--	--	--	--	--	--
Soma	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2 – Mapa de Exploração Mensal

Despesas com Pessoal	Despesas	Ano Anterior
Remunerações de corpos administrativos	--	--
Remunerações do pessoal	--	--
Férias, subsídios de férias e de Natal	--	--
Ajudas de custo	--	--
Outros subsídios	--	--
Compensações	--	--
Encargos Sociais	--	--
Alimentação	--	--
Fardamentos, formação e recrutamento	--	--
Medicamentos e medicamentos	--	--
Soma	--	--

Secções	Ordenados e encargos	
	Do mês	Ano Anterior
Administração		
Escritório		
Recepção		
Restaurante		
Cafetaria		
Bar		
Andares		
Cozinha		
Pessoal		
Rouparia		
Limpeza		
Conservação		
Direcção		
Soma	--	--

Anexo 2 – Mapa de Exploração Mensal

--

Outros Custos	Despesas	Ano Anterior	Comparação Ano Anterior	
			Despesa	Receita
Quotizações	--	--		
Impostos e taxas	--	--		
Soma	--	--		
TOTAL	--	--	--	--
SALDO	--	--	--	--

RESUMO	2010	2009
Resultado até Fev		
Resultado de Março	--	--
Resultado Líquido de exploração	--	--

Anexo 2 – Mapa de Exploração Mensal

Restantes Custos não imputáveis

Fornecimentos e Serviços		
Impostos	--	--
Custos com o pessoal	--	--
Outros Custos Operacionais	--	--
Despesas com o pessoal		
Outros Custos Operacionais		
Amortizações do Exercício (estimativa)		
Custos e Perdas Financeiras	--	--
Custos e Perdas extraordinárias	--	--
Total	--	--

Restantes Proveitos não considerados

Proveitos suplementares	--	--
Outros proveitos operacionais	--	--
Proveitos e Ganhos Financeiros	--	--
Proveitos e Ganhos Extraordinários	--	--
Total	--	--

Resultado do exercício do mês	
Resultado do exercício acumulado	

ANEXO 3

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do *USALI*

CONTA	DESCRIÇÃO
901	QUARTOS
901.1	QUARTOS - TOTAL RENDIMENTOS
901.1.2	RENDIMENTO DE QUARTOS TRANSITÓRIOS
901.1.3	RENDIMENTO DE QUARTOS DE GRUPOS
901.1.4	RENDIMENTO DE QUARTOS CONTRATUALIZADOS
901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS
901.1.6	AJUSTAMENTO AO RENDIMENTO DE QUARTOS
901.2	QUARTOS - TOTAL GASTOS
901.2.1	<i>CUSTOS COM O PESSOAL</i>
901.2.1.1	<i>SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS</i>
901.2.1.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
901.2.1.1.3	BÔNUS E INCENTIVOS
901.2.1.2	<i>OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>
901.2.1.2.1	IMPOSTOS
901.2.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
901.2.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
901.2.3	<i>QUARTOS - OUTROS GASTOS</i>
901.2.3.11	TELEVISÃO POR CABO E SATÉLITE
901.2.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA
901.2.3.13	COMISSÕES
901.2.3.14	COMISSÕES E REBATIMENTOS - GRUPO
901.2.3.15	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS
901.2.3.16	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
901.2.3.17	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS
901.2.3.18	DECORAÇÕES
901.2.3.19	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
901.2.3.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
901.2.3.21	RECOLOCAÇÃO DE CLIENTES
901.2.3.22	APROVISIONAMENTO DE CLIENTES
901.2.3.23	LAVANDARIA
901.2.3.24	TAXAS E LICENÇAS
901.2.3.25	ROUPARIA
901.2.3.26	INDIFERENCIADOS
901.2.3.27	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
901.2.3.28	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
901.2.3.29	RESERVAS
901.2.3.30	ROYALTIES
901.2.3.31	TELECOMUNICAÇÕES
901.2.3.32	FORMAÇÃO
901.2.3.33	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
901.2.3.34	DESLOCAÇÕES - OUTROS
901.2.3.35	LAVANDARIA DE FARDAMENTO
901.2.3.36	FARDAMENTO
902	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO
902.1	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - TOTAL RENDIMENTOS
902.1.1	<i>RENDIMENTOS</i>
902.1.1.10	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - OUTLET
902.1.1.11	RENDIMENTO DE BEBIDAS - OUTLET
902.1.1.12	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - IN ROOM
902.1.1.13	RENDIMENTO DE BEBIDAS - IN ROOM
902.1.1.14	BANQUETES / CATERING DE RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO
902.1.1.15	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO DE MINI BAR
902.1.1.16	RENDIMENTO DE BEBIDAS DE MINI MAR

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO
902.1.1.17	OUTROS RENDIMENTOS DE ALIMENTAÇÃO
902.1.1.18	OUTROS RENDIMENTOS DE BEBIDA (BAR)
902.1.1.19	AJUSTAMENTOS
902.1.2	<i>OUTROS RENDIMENTOS</i>
902.1.2.1	AUDIOVISUAL
902.1.2.2	ARRENDAMENTO DE SALAS
902.1.2.3	TAXAS DE ADMISSÃO
902.1.2.4	TAXAS DE SERVIÇO
902.1.2.5	OUTROS RENDIMENTOS INDEFERENCIADOS
902.1.2.6	AJUSTAMENTOS
902.2	<i>BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - TOTAL GASTOS</i>
902.2.1	<i>CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS</i>
902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO
902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS
902.2.2	<i>OUTROS CUSTOS DE RENDIMENTOS</i>
902.2.2.1	CUSTO DE AUDIVISUAL
902.2.2.2	CUSTOS INDIFERENCIADOS
902.2.3	<i>BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - GASTOS</i>
902.2.3.1	<i>CUSTOS COM O PESSOAL</i>
902.2.3.1.1	<i>SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS</i>
902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
902.2.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS
902.2.3.1.2	<i>OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>
902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS
902.2.3.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
902.2.3.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
902.2.4	<i>BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - OUTROS GASTOS</i>
902.2.4.11	GASTOS DE BANQUETES
902.2.4.12	LOUÇAS
902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA
902.2.4.14	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS
902.2.4.15	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
902.2.4.16	GASTOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONAIS
902.2.4.17	DECORAÇÕES
902.2.4.18	DETERGENTES DE LOUÇA
902.2.4.19	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
902.2.4.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
902.2.4.21	TALHERES
902.2.4.22	COPOS
902.2.4.23	GELO
902.2.4.24	GÁS PARA COZINHA
902.2.4.25	LAVANDARIA
902.2.4.26	TAXAS E LICENÇAS
902.2.4.27	ROUPARIA
902.2.4.28	MANAGEMENT FEES
902.2.4.29	CARDÁPIOS
902.2.4.30	INDIFERENCIADOS
902.2.4.31	MÚSICA E ENTRETENIMENTO
902.2.4.32	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
902.2.4.33	PAPEIS E PLÁSTICOS
902.2.4.34	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
902.2.4.35	ROYALTIES
902.2.4.36	TELECOMUNICAÇÕES

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO
902.2.4.37	FORMAÇÃO
902.2.4.38	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
902.2.4.39	DESLOCAÇÕES - OUTROS
902.2.4.40	LAVANDARIA DE FARDAMENTO
902.2.4.41	FARDAMENTO
902.2.4.42	UTENSÍLIOS
903	OUTROS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS
903.1	TELECOMUNICAÇÕES
903.1.1	TELECOMUNICAÇÕES - TOTAL RENDIMENTOS
903.1.1.1	RENDIMENTOS DE CHAMADAS LOCAIS
903.1.1.2	RENDIMENTOS DE CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA
903.1.1.3	RENDIMENTO DE INTERNET
903.1.1.4	OUTROS RENDIMENTOS
903.1.1.5	AJUSTAMENTOS
903.1.2	CUSTO DAS CHAMADAS
903.1.2.1	CUSTO DAS CHAMADAS LOCAIS
903.1.2.2	CUSTO DAS CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA
903.1.2.3	CUSTO DO SERVIÇO DE INTERNET
903.1.2.4	OUTROS CUSTOS
903.1.3	TELECOMUNICAÇÕES - GASTOS
903.1.3.1	<i>CUSTOS COM O PESSOAL</i>
903.1.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS
903.1.3.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
903.1.3.1.3	BÔNUS E INCENTIVOS
903.1.3.2	<i>OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>
903.1.3.2.1	IMPOSTOS
903.1.3.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
903.1.3.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
903.1.3.3	TELECOMUNICAÇÕES - OUTROS GASTOS
903.1.3.3.11	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
903.1.3.3.12	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS
903.1.3.3.13	DECORAÇÕES
903.1.3.3.14	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
903.1.3.3.15	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
903.1.3.3.16	LAVANDARIA
903.1.3.3.17	INDIFERENCIADOS
903.1.3.3.18	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
903.1.3.3.19	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
903.1.3.3.20	PROFESSIONAL FEES
903.1.3.3.21	TELECOMUNICAÇÕES
903.1.3.3.22	FORMAÇÃO
903.1.3.3.23	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
903.1.3.3.24	DESLOCAÇÕES - OUTROS
903.1.3.3.25	LAVANDARIA DE FARDAMENTO
903.1.3.3.26	FARDAMENTO
904	RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS
904.1	ARRENDAMENTO DE ESPAÇO E CONCESSÕES
904.2	COMISSÕES
904.3	DESCONTOS OBTIDOS FINANCEIROS
904.4	PENALIDADES DE CANCELAMENTO
904.5	GANHOS OU PERDAS DE CÂMBIO
904.6	LAVANDARIA
904.6	PENALIDADES DE GRUPOS

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO
904.7	JUROS OBTIDOS
904.8	INDMNIZAÇÕES DAS SEGURADORAS
904.9	OUTROS
905	ADMINISTRATIVO E GERAL
905.1	ADMINISTRATIVO E GERAL - GASTOS
905.1.1	CUSTOS COM O PESSOAL
905.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS
905.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
905.1.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS
905.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL
905.1.2.1	IMPOSTOS
905.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
905.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
905.2	ADMINISTRATIVO E GERAL - OUTROS GASTOS
905.2.11	ENCARGOS COM AUDITORIA
905.2.12	ENCARGOS BANCÁRIOS
905.2.13	DEFICIT E SUPERAVIT DE CAIXA
905.2.14	CUSTOS DE CONTABILIDADE CENTRALIZADOS
905.2.15	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS
905.2.16	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
905.2.17	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS
905.2.18	SERVIÇOS DE CRÉDITO E COBRANÇAS
905.2.19	COMISSÕES DE CARTÃO DE CRÉDITO
905.2.20	DECORAÇÕES
905.2.21	DONATIVOS
905.2.22	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
905.2.23	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
905.2.24	RECURSOS HUMANOS
905.2.25	SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO
905.2.26	LAVANDARIA
905.2.27	SERVIÇOS LEGAIS
905.2.28	TAXAS E LICENÇAS
905.2.29	INDEMNIZAÇÕES
905.2.30	INDIFERENCIADOS
905.2.31	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
905.2.32	PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS
905.2.33	GASTOS DE CORREIO
905.2.34	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
905.2.35	PROFESSIONAL FEES
905.2.36	AJUSTAMENTOS DE COBRANÇAS DUVIDOSAS
905.2.37	SEGURANÇA
905.2.38	CUSTOS DE CONTENCIOSO
905.2.39	TELECOMUNICAÇÕES
905.2.40	FORMAÇÃO
905.2.41	TRANSPORTES
905.2.42	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
905.2.43	DESLOCAÇÕES - OUTROS
905.2.44	LAVANDARIA DE FARDAMENTO
905.2.45	FARDAMENTO
906	VENDAS E MARKETING
906.1	VENDAS E MARKETING - GASTOS
906.1.1	CUSTOS COM O PESSOAL
906.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO
906.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
906.1.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS
906.1.2	<i>OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>
906.1.2.1	IMPOSTOS
906.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
906.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
906.2	<i>VENDAS E MARKETING - OUTROS GASTOS</i>
906.2.1	<i>GASTOS COM VENDAS</i>
906.2.1.11	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS
906.2.1.12	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
906.2.1.13	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS
906.2.1.14	DECORAÇÕES
906.2.1.15	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
906.2.1.16	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
906.2.1.17	VIAGENS DE FAMILARIZAÇÃO
906.2.1.18	LAVANDARIA
906.2.1.19	INDIFERENCIADOS
906.2.1.20	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
906.2.1.21	AGENTES DE VENDA EXTERIORES
906.2.1.22	GASTOS DE CORREIO
906.2.1.23	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
906.2.1.24	PROMOÇÕES
906.2.1.25	TELECOMUNICAÇÕES
906.2.1.26	FEIRAS E EXPOSIÇÕES
906.2.1.27	FORMAÇÃO
906.2.1.28	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
906.2.1.29	DESLOCAÇÕES - OUTROS
906.2.2	<i>GASTOS COM MARKETING</i>
906.2.2.11	COMISSÕES DE AGENTES
906.2.2.12	MATERIAL COLATERAL
906.2.2.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
906.2.2.14	CORREIO DIRECTO
906.2.2.15	E-COMMERCE
906.2.2.16	FRANCHISE E PUBLICIDADE DE FRANSHISADO
906.2.2.17	FRANCHISE FEES
906.2.2.18	GRAFISMOS INTERNOS
906.2.2.19	PROGRAMAS DE FIDELIDADE
906.2.2.20	MEDIA
906.2.2.21	INDIFERENCIADOS
906.2.2.22	OUTODOOR
906.2.2.23	SERVIÇOS EXTERIORES
906.2.2.24	FOTOGRAFIA
907	<i>MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE</i>
907.1	<i>MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE - GASTOS</i>
907.1.1	<i>CUSTOS COM O PESSOAL</i>
907.1.1.1	<i>SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS</i>
907.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
907.1.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS
907.1.1.2	<i>OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>
907.1.1.2.1	IMPOSTOS
907.1.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
907.1.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
907.2	<i>MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE - OUTROS GASTOS</i>

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO
907.2.1.11	CONSTRUÇÃO
907.2.1.12	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS
907.2.1.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
907.2.1.14	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS
907.2.1.15	DECORAÇÕES
907.2.1.16	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
907.2.1.17	EQUIPAMENTO MECÂNICO E ELECTRICO
907.2.1.18	ELEVADORES E ESCADAS ROLANTES
907.2.1.19	APROVISIONAMENTO DE MATERIAL TÉCNICO
907.2.1.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
907.2.1.21	MANUTEÇÕES DE PAVIMENTOS
907.2.1.22	MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTO
907.2.1.23	MANUTENÇÃO DE SOLOS
907.2.1.24	EQUIPAMENTOS DE AQUECIMENTO, VENTILAÇÃO E AR CONDICIONADO
907.2.1.25	EQUIPAMENTO DE COZINHA
907.2.1.26	LAVANDARIA
907.2.1.27	EQUIPAMENTO DE LAVANDARIA
907.2.1.28	TAXAS E LICENÇAS
907.2.1.29	SEGURANÇA VITAL
907.2.1.30	LÂMPADAS
907.2.1.31	INDIFERENCIADOS
907.2.1.32	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
907.2.1.33	DECORAÇÃO E PINTURA
907.2.1.34	CANALIZAÇÃO
907.2.1.35	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
907.2.1.36	PISCINAS
907.2.1.37	TELECOMUNICAÇÕES
907.2.1.38	FORMAÇÃO
907.2.1.39	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
907.2.1.40	DESLOCAÇÕES - OUTROS
907.2.1.41	LAVANDARIA DE FARDAMENTO
907.2.1.42	FARDAMENTO
907.2.1.43	REMOÇÃO DE DESPERDÍCIOS
908	UTILITÁRIOS
908.1	ELECTRICIDADE
908.2	GÁS
908.3	GASÓLEO
908.4	VAPOR
908.5	ÁGUA
908.6	ESGOTOS
908.7	OUTROS FLUÍDOS
908.8	TAXAS DE UTILITÁRIOS
909	MANAGEMENT FEES
909.1	FEE BASE
909.2	FEE DE INCENTIVO
911	RENDAS E OUTROS GASTOS
911.1	RENDAS
911.1.1	TERRENOS E EDIFÍCIOS
911.1.2	RENDAS DE EQUIPAMENTOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
911.1.3	EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES
911.1.4	OUTRAS PROPRIEDADES E EQUIPAMENTOS
911.2	PROPRIEDADES E OUTRAS TAXAS
911.2.1	IMPOSTOS SOBRE IMÓVEIS

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO
911.2.2	IMPOSTOS SOBRE OUTRAS PROPRIEDADES
911.2.3	TAXAS DE NEGÓCIO E DE OCUPAÇÃO
911.2.4	OUTRAS TAXAS
911.3	SEGUROS
911.3.1	EDIFÍCIOS E RECHEIOS
911.3.2	RISCOS
912	LAVANDARIA
912.1	LAVANDARIA - GASTOS
912.1.1	CUSTOS COM O PESSOAL
912.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS
912.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
912.1.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS
912.1.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL
912.1.1.2.1	IMPOSTOS
912.1.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
912.1.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
912.1.3	OUTROS GASTOS
912.1.3.11	PRODUTOS DE LIMPEZA
912.1.3.12	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS
912.1.3.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
912.1.3.14	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS
912.1.3.15	DECORAÇÕES
912.1.3.16	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
912.1.3.17	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
912.1.3.18	LAVANDARIA
912.1.3.19	APROVISIONAMENTO DE MATERIAL DE LAVANDARIA
912.1.3.20	TAXAS E LICENÇAS
912.1.3.21	INDIFERENCIADOS
912.1.3.22	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
912.1.3.23	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
912.1.3.24	TELECOMUNICAÇÕES
912.1.3.25	FORMAÇÃO
912.1.3.26	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
912.1.3.27	DESLOCAÇÕES - OUTROS
912.1.3.28	LAVANDARIA DE FARDAMENTO
912.1.3.29	FARDAMENTO
912.2	LAVANDARIA - CRÉDITOS
912.2.1	CUSTO DA LAVANDARIA EXTERIOR E DE CONVIDADOS
912.2.2	CONCSSIONÁRIOS DE LAVANDARIA
912.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - LAVANDARIA
913	CAFETARIA DOS EMPREGADOS
913.1	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - RENDIMENTO LÍQUIDO
913.2	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO
913.3	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - GASTOS
913.3.1	CUSTOS COM O PESSOAL
913.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS
913.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES
913.3.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS
913.3.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL
913.3.1.2.1	IMPOSTOS
913.3.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES
913.3.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS
913.3.3	OUTROS GASTOS

Anexo 3 – Plano de Contas Completo do *USALI*

CONTA	DESCRIÇÃO
913.3.3.11	LOUÇAS
913.3.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA
913.3.3.13	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS
913.3.3.14	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS
913.3.3.15	GASTOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONAIS
913.3.3.16	DECORAÇÕES
913.3.3.17	DETERGENTES DE LOUÇA
913.3.3.18	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES
913.3.3.19	ALUGUER DE EQUIPAMENTO
913.3.3.20	TALHERES
913.3.3.21	COPOS
913.3.3.22	GELO
913.3.3.23	GÁS PARA COZINHA
913.3.3.24	LAVANDARIA
913.3.3.25	TAXAS E LICENÇAS
913.3.3.26	ROUPARIA
913.3.3.27	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS
913.3.3.28	PAPEIS E PLÁSTICOS
913.3.3.29	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS
913.3.3.30	TELECOMUNICAÇÕES
913.3.3.31	FORMAÇÃO
913.3.3.32	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO
913.3.3.33	DESLOCAÇÕES - OUTROS
913.3.3.34	LAVANDARIA DE FARDAMENTO
913.3.3.35	UTENSÍLIOS
913.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - CAFETARIA EMPREGADOS
914	RESERVAS DE SUBSTITUIÇÃO
9999	RESULTADO OPERACIONAL AJUSTADO

ANEXO 4

Anexo 4 – Balancete Analítico em Ambiente de Simulação do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
901	QUARTOS	58.013,46 €	
901.1	QUARTOS - TOTAL RENDIMENTOS		99.823,45 €
901.1.2	RENDIMENTO DE QUARTOS TRANSITÓRIOS		8.568,14 €
901.1.3	RENDIMENTO DE QUARTOS DE GRUPOS		30.698,25 €
901.1.4	RENDIMENTO DE QUARTOS CONTRATUALIZADOS		60.452,89 €
901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS		358,17 €
901.1.6	AJUSTAMENTO AO RENDIMENTO DE QUARTOS		- 254,00 €
901.2	QUARTOS - TOTAL GASTOS	41.809,99 €	
901.2.1	CUSTOS COM O PESSOAL	37.853,21 €	
901.2.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS	29.436,00 €	
901.2.1.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	27.936,00 €	
901.2.1.1.3	BÔNUS E INCENTIVOS	1.500,00 €	
901.2.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL	8.417,21 €	
901.2.1.2.1	IMPOSTOS	6.991,05 €	
901.2.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
901.2.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	1.426,16 €	
901.2.3	QUARTOS - OUTROS GASTOS	3.956,78 €	
901.2.3.11	TELEVISÃO POR CABO E SATÉLITE	70,00 €	
901.2.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA	343,00 €	
901.2.3.13	COMISSÕES		
901.2.3.14	COMISSÕES E REBATIMENTOS - GRUPO		
901.2.3.15	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS		
901.2.3.16	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
901.2.3.17	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS		
901.2.3.18	DECORAÇÕES	34,23 €	
901.2.3.19	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES		
901.2.3.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		
901.2.3.21	RECOLOCAÇÃO DE CLIENTES		
901.2.3.22	APROVISIONAMENTO DE CLIENTES		
901.2.3.23	LAVANDARIA	3.168,22 €	
901.2.3.24	TAXAS E LICENÇAS		
901.2.3.25	ROUPARIA	126,48 €	
901.2.3.26	INDIFERENCIADOS	115,40 €	
901.2.3.27	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS		
901.2.3.28	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
901.2.3.29	RESERVAS		
901.2.3.30	ROYALTIES		
901.2.3.31	TELECOMUNICAÇÕES	63,45 €	
901.2.3.32	FORMAÇÃO		
901.2.3.33	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
901.2.3.34	DESLOCAÇÕES - OUTROS		
901.2.3.35	LAVANDARIA DE FARDAMENTO		
901.2.3.36	FARDAMENTO	36,00 €	
902	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO	8.595,94 €	
902.1	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - TOTAL RENDIMENTOS		32.511,11 €
902.1.1	RENDIMENTOS		32.511,11 €
902.1.1.10	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - OUTLET		27.651,28 €
902.1.1.11	RENDIMENTO DE BEBIDAS - OUTLET		615,27 €
902.1.1.12	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - IN ROOM		
902.1.1.13	RENDIMENTO DE BEBIDAS - IN ROOM		
902.1.1.14	BANQUETES / CATERING DE RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO		
902.1.1.15	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO DE MINI BAR		
902.1.1.16	RENDIMENTO DE BEBIDAS DE MINI BAR		1.741,52 €
902.1.1.17	OUTROS RENDIMENTOS DE ALIMENTAÇÃO		
902.1.1.18	OUTROS RENDIMENTOS DE BEBIDA (BAR)		2.503,04 €
902.1.1.19	AJUSTAMENTOS		
902.1.2	OUTROS RENDIMENTOS		
902.1.2.1	AUDIOVISUAL		
902.1.2.2	ARRENDAMENTO DE SALAS		

Anexo 4 – Balancete Analítico em Ambiente de Simulação do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
902.1.2.3	TAXAS DE ADMISSÃO		
902.1.2.4	TAXAS DE SERVIÇO		
902.1.2.5	OUTROS RENDIMENTOS INDEFERENCIADOS		
902.1.2.6	AJUSTAMENTOS		
902.2	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - TOTAL GASTOS	23.915,17 €	
902.2.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	9.995,64 €	
902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO	8.827,92 €	
902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS	1.167,72 €	
902.2.2	OUTROS CUSTOS DE RENDIMENTOS		
902.2.2.1	CUSTO DE AUDIVISUAL		
902.2.2.2	CUSTOS INDIFERENCIADOS		
902.2.3	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - GASTOS	11.785,27 €	
902.2.3.1	CUSTOS COM O PESSOAL	11.785,27 €	
902.2.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS	9.043,26 €	
902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	7.543,26 €	
902.2.3.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS	1.500,00 €	
902.2.3.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL	2.742,01 €	
902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	2.147,77 €	
902.2.3.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
902.2.3.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	594,24 €	
902.2.4	BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO - OUTROS GASTOS	2.134,26 €	
902.2.4.11	GASTOS DE BANQUETES		
902.2.4.12	LOUÇAS	343,45 €	
902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA	370,78 €	
902.2.4.14	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS		
902.2.4.15	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
902.2.4.16	GASTOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONAIS		
902.2.4.17	DECORAÇÕES	59,45 €	
902.2.4.18	DETERGENTES DE LOUÇA		
902.2.4.19	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES		
902.2.4.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		
902.2.4.21	TALHERES	36,78 €	
902.2.4.22	COPOS		
902.2.4.23	GELO		
902.2.4.24	GÁS PARA COZINHA		
902.2.4.25	LAVANDARIA	1.271,07 €	
902.2.4.26	TAXAS E LICENÇAS		
902.2.4.27	ROUPARIA	12,46 €	
902.2.4.28	MANAGEMENT FEES		
902.2.4.29	CARDÁPIOS	25,40 €	
902.2.4.30	INDIFERENCIADOS		
902.2.4.31	MÚSICA E ENTRETENIMENTO		
902.2.4.32	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS		
902.2.4.33	PAPEIS E PLÁSTICOS		
902.2.4.34	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
902.2.4.35	ROYALTIES		
902.2.4.36	TELECOMUNICAÇÕES		
902.2.4.37	FORMAÇÃO		
902.2.4.38	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
902.2.4.39	DESLOCAÇÕES - OUTROS		
902.2.4.40	LAVANDARIA DE FARDAMENTO		
902.2.4.41	FARDAMENTO	14,87 €	
902.2.4.42	UTENSÍLIOS		
903	OUTROS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS	437,39 €	
903.1	TELECOMUNICAÇÕES	437,39 €	
903.1.1	TELECOMUNICAÇÕES - TOTAL RENDIMENTOS		815,94 €
903.1.1.1	RENDIMENTOS DE CHAMADAS LOCAIS		89,47 €
903.1.1.2	RENDIMENTOS DE CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA		500,85 €
903.1.1.3	RENDIMENTO DE INTERNET		225,62 €

Anexo 4 – Balancete Analítico em Ambiente de Simulação do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
903.1.1.4	OUTROS RENDIMENTOS		
903.1.1.5	AJUSTAMENTOS		
903.1.2	CUSTO DAS CHAMADAS	378,55 €	
903.1.2.1	CUSTO DAS CHAMADAS LOCAIS	23,46 €	
903.1.2.2	CUSTO DAS CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA	156,64 €	
903.1.2.3	CUSTO DO SERVIÇO DE INTERNET	198,45 €	
903.1.2.4	OUTROS CUSTOS		
903.1.3	TELECOMUNICAÇÕES - GASTOS		
903.1.3.1	CUSTOS COM O PESSOAL		
903.1.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS		
903.1.3.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES		
903.1.3.1.3	BÔNUS E INCENTIVOS		
903.1.3.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL		
903.1.3.2.1	IMPOSTOS		
903.1.3.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
903.1.3.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS		
903.1.3.3	TELECOMUNICAÇÕES - OUTROS GASTOS		
903.1.3.3.11	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
903.1.3.3.12	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS		
903.1.3.3.13	DECORAÇÕES		
903.1.3.3.14	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES		
903.1.3.3.15	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		
903.1.3.3.16	LAVANDARIA		
903.1.3.3.17	INDIFERENCIADOS		
903.1.3.3.18	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS		
903.1.3.3.19	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
903.1.3.3.20	PROFESSIONAL FEES		
903.1.3.3.21	TELECOMUNICAÇÕES		
903.1.3.3.22	FORMAÇÃO		
903.1.3.3.23	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
903.1.3.3.24	DESLOCAÇÕES - OUTROS		
903.1.3.3.25	LAVANDARIA DE FARDAMENTO		
903.1.3.3.26	FARDAMENTO		
904	RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS	1.689,25 €	
904.1	ARRENDAMENTO DE ESPAÇO E CONCESSÕES	1.689,25 €	
904.2	COMISSÕES		
904.3	DESCONTOS OBTIDOS FINANCEIROS		
904.4	PENALIDADES DE CANCELAMENTO		
904.5	GANHOS OU PERDAS DE CÂMBIO		
904.6	LAVANDARIA		
904.6	PENALIDADES DE GRUPOS		
904.7	JUROS OBTIDOS		
904.8	INDMNIZAÇÕES DAS SEGURADORAS		
904.9	OUTROS		
905	ADMINISTRATIVO E GERAL	12.158,35 €	
905.1	ADMINISTRATIVO E GERAL - GASTOS	8.348,27 €	
905.1.1	CUSTOS COM O PESSOAL	8.348,27 €	
905.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS	6.554,00 €	
905.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	6.400,00 €	
905.1.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS	154,00 €	
905.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL	1.794,27 €	
905.1.2.1	IMPOSTOS	1.556,58 €	
905.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
905.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	237,69 €	
905.2	ADMINISTRATIVO E GERAL - OUTROS GASTOS	3.810,08 €	
905.2.11	ENCARGOS COM AUDITORIA	745,00 €	
905.2.12	ENCARGOS BANCÁRIOS	159,56 €	
905.2.13	DEFICIT E SUPERAVIT DE CAIXA		
905.2.14	CUSTOS DE CONTABILIDADE CENTRALIZADOS	1.050,00 €	

Anexo 4 – Balancete Analítico em Ambiente de Simulação do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
905.2.15	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS		
905.2.16	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
905.2.17	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS		
905.2.18	SERVIÇOS DE CRÉDITO E COBRANÇAS		
905.2.19	COMISSÕES DE CARTÃO DE CRÉDITO	458,48 €	
905.2.20	DECORAÇÕES		
905.2.21	DONATIVOS		
905.2.22	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES		
905.2.23	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		
905.2.24	RECURSOS HUMANOS		
905.2.25	SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO		
905.2.26	LAVANDARIA		
905.2.27	SERVIÇOS LEGAIS	248,00 €	
905.2.28	TAXAS E LICENÇAS		
905.2.29	INDEMNIZAÇÕES		
905.2.30	INDIFERENCIADOS		
905.2.31	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS	324,25 €	
905.2.32	PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS		
905.2.33	GASTOS DE CORREIO	168,34 €	
905.2.34	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
905.2.35	PROFESSIONAL FEES		
905.2.36	AJUSTAMENTOS DE COBRANÇAS DUVIDOSAS	456,00 €	
905.2.37	SEGURANÇA	35,00 €	
905.2.38	CUSTOS DE CONTENCIOSO		
905.2.39	TELECOMUNICAÇÕES	165,45 €	
905.2.40	FORMAÇÃO		
905.2.41	TRANSPORTES		
905.2.42	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
905.2.43	DESLOCAÇÕES - OUTROS		
905.2.44	LAVANDARIA DE FARDAMENTO		
905.2.45	FARDAMENTO		
906	VENDAS E MARKETING	5.921,16 €	
906.1	VENDAS E MARKETING - GASTOS	5.921,16 €	
906.1.1	CUSTOS COM O PESSOAL	1.853,80 €	
906.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS	1.450,00 €	
906.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	1.000,00 €	
906.1.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS	450,00 €	
906.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL	403,80 €	
906.1.2.1	IMPOSTOS	344,38 €	
906.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
906.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	59,42 €	
906.2	VENDAS E MARKETING - OUTROS GASTOS	4.067,36 €	
906.2.1	GASTOS COM VENDAS	1.397,15 €	
906.2.1.11	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS		
906.2.1.12	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
906.2.1.13	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS		
906.2.1.14	DECORAÇÕES		
906.2.1.15	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES	263,32 €	
906.2.1.16	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		
906.2.1.17	VIAGENS DE FAMILARIZAÇÃO	177,50 €	
906.2.1.18	LAVANDARIA		
906.2.1.19	INDIFERENCIADOS		
906.2.1.20	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS		
906.2.1.21	AGENTES DE VENDA EXTERIORES		
906.2.1.22	GASTOS DE CORREIO		
906.2.1.23	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
906.2.1.24	PROMOÇÕES		
906.2.1.25	TELECOMUNICAÇÕES	254,45 €	
906.2.1.26	FEIRAS E EXPOSIÇÕES		

Anexo 4 – Balancete Analítico em Ambiente de Simulação do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
906.2.1.27	FORMAÇÃO		
906.2.1.28	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
906.2.1.29	DESLOCAÇÕES - OUTROS	701,88 €	
906.2.2	GASTOS COM MARKETING	2.670,21 €	
906.2.2.11	COMISSÕES DE AGENTES	2.388,49 €	
906.2.2.12	MATERIAL COLATERAL		
906.2.2.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
906.2.2.14	CORREIO DIRECTO		
906.2.2.15	E-COMMERCE	56,35 €	
906.2.2.16	FRANCHISE E PUBLICIDADE DE FRANCHISADO		
906.2.2.17	FRANCHISE FEES		
906.2.2.18	GRAFISMOS INTERNOS		
906.2.2.19	PROGRAMAS DE FIDELIDADE		
906.2.2.20	MEDIA	225,37 €	
906.2.2.21	INDIFERENCIADOS		
906.2.2.22	OUTDOOR		
906.2.2.23	SERVIÇOS EXTERIORES		
906.2.2.24	FOTOGRAFIA		
907	MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE	11.743,90 €	
907.1	MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE - GASTOS	4.870,19 €	
907.1.1	CUSTOS COM O PESSOAL	4.870,19 €	
907.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS	3.791,45 €	
907.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	3.568,00 €	
907.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	223,45 €	
907.1.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL	1.078,74 €	
907.1.1.2.1	IMPOSTOS	900,47 €	
907.1.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
907.1.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	178,27 €	
907.2	MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE - OUTROS GASTOS	6.873,71 €	
907.2.1.11	CONSTRUÇÃO	345,78 €	
907.2.1.12	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS		
907.2.1.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS	3.205,41 €	
907.2.1.14	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS		
907.2.1.15	DECORAÇÕES		
907.2.1.16	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES		
907.2.1.17	EQUIPAMENTO MECÂNICO E ELECTRICO	294,75 €	
907.2.1.18	ELEVADORES E ESCADAS ROLANTES	150,00 €	
907.2.1.19	APROVISIONAMENTO DE MATERIAL TÉCNICO	37,12 €	
907.2.1.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		
907.2.1.21	MANUTEÇÕES DE PAVIMENTOS		
907.2.1.22	MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTO	2.721,20 €	
907.2.1.23	MANUTENÇÃO DE SOLOS		
907.2.1.24	EQUIPAMENTOS DE AQUECIMENTO, VENTILAÇÃO E AR CONDICIONADO		
907.2.1.25	EQUIPAMENTO DE COZINHA		
907.2.1.26	LAVANDARIA		
907.2.1.27	EQUIPAMENTO DE LAVANDARIA		
907.2.1.28	TAXAS E LICENÇAS		
907.2.1.29	SEGURANÇA VITAL		
907.2.1.30	LÂMPADAS	18,00 €	
907.2.1.31	INDIFERENCIADOS		
907.2.1.32	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS		
907.2.1.33	DECORAÇÃO E PINTURA	76,45 €	
907.2.1.34	CANALIZAÇÃO		
907.2.1.35	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
907.2.1.36	PISCINAS		
907.2.1.37	TELECOMUNICAÇÕES		
907.2.1.38	FORMAÇÃO		
907.2.1.39	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
907.2.1.40	DESLOCAÇÕES - OUTROS		

Anexo 4 – Balancete Analítico em Ambiente de Simulação do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
907.2.1.41	LAVANDARIA DE FARDAMENTO	25,00 €	
907.2.1.42	FARDAMENTO		
907.2.1.43	REMOÇÃO DE DESPERDÍCIOS		
908	UTILITÁRIOS	8.934,88 €	
908.1	ELECTRICIDADE	1.805,55 €	
908.2	GÁS	5.714,90 €	
908.3	GASÓLEO		
908.4	VAPOR		
908.5	ÁGUA	1.414,43 €	
908.6	ESGOTOS		
908.7	OUTROS FLUÍDOS		
908.8	TAXAS DE UTILITÁRIOS		
909	MANAGEMENT FEES		
909.1	FEE BASE		
909.2	FEE DE INCENTIVO		
911	RENDAS E OUTROS GASTOS		
911.1	RENDAS		
911.1.1	TERRENOS E EDIFÍCIOS		
911.1.2	RENDAS DE EQUIPAMENTOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO		
911.1.3	EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES		
911.1.4	OUTRAS PROPRIEDADES E EQUIPAMENTOS		
911.2	PROPRIEDADES E OUTRAS TAXAS		
911.2.1	IMPOSTOS SOBRE IMÓVEIS		
911.2.2	IMPOSTOS SOBRE OUTRAS PROPRIEDADES		
911.2.3	TAXAS DE NEGÓCIO E DE OCUPAÇÃO		
911.2.4	OUTRAS TAXAS		
911.3	SEGUROS		
911.3.1	EDIFÍCIOS E RECHEIOS		
911.3.2	RISCOS		
912	LAVANDARIA	4.405,80 €	4.405,80 €
912.1	LAVANDARIA - GASTOS		
912.1.1	CUSTOS COM O PESSOAL	3.861,00 €	
912.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS	3.120,00 €	
912.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	3.000,00 €	
912.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	120,00 €	
912.1.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL	741,00 €	
912.1.1.2.1	IMPOSTOS	741,00 €	
912.1.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
912.1.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS		
912.1.3	OUTROS GASTOS	544,80 €	
912.1.3.11	PRODUTOS DE LIMPEZA	544,80 €	
912.1.3.12	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS		
912.1.3.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
912.1.3.14	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS		
912.1.3.15	DECORAÇÕES		
912.1.3.16	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES		
912.1.3.17	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		

Anexo 4 – Balancete Analítico em Ambiente de Simulação do USALI

CONTA	DESCRIÇÃO	DÉBITO	CRÉDITO
912.1.3.18	LAVANDARIA		
912.1.3.19	APROVISIONAMENTO DE MATERIAL DE LAVANDARIA		
912.1.3.20	TAXAS E LICENÇAS		
912.1.3.21	INDIFERENCIADOS		
912.1.3.22	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS		
912.1.3.23	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
912.1.3.24	TELECOMUNICAÇÕES		
912.1.3.25	FORMAÇÃO		
912.1.3.26	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
912.1.3.27	DESLOCAÇÕES - OUTROS		
912.1.3.28	LAVANDARIA DE FARDAMENTO		
912.1.3.29	FARDAMENTO		
912.2	LAVANDARIA - CRÉDITOS		
912.2.1	CUSTO DA LAVANDARIA EXTERIOR E DE CONVIDADOS		
912.2.2	CONCSSIONÁRIOS DE LAVANDARIA		
912.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - LAVANDARIA		4.405,80 €
913	CAFETARIA DOS EMPREGADOS	2.495,78 €	2.495,78 €
913.1	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - RENDIMENTO LÍQUIDO		124,45 €
913.2	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - CUSTO DA ALIMENTAÇÃO	1.748,90 €	
913.3	CAFETARIA DOS EMPREGADOS - GASTOS	871,33 €	
913.3.1	CUSTOS COM O PESSOAL	804,38 €	
913.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS	650,00 €	
913.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	600,00 €	
913.3.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS	50,00 €	
913.3.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL	154,38 €	
913.3.1.2.1	IMPOSTOS	154,38 €	
913.3.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES		
913.3.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS		
913.3.3	OUTROS GASTOS	66,95 €	
913.3.3.11	LOUÇAS		
913.3.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA	66,95 €	
913.3.3.13	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS		
913.3.3.14	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS		
913.3.3.15	GASTOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONAIS		
913.3.3.16	DECORAÇÕES		
913.3.3.17	DETERGENTES DE LOUÇA		
913.3.3.18	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES		
913.3.3.19	ALUGUER DE EQUIPAMENTO		
913.3.3.20	TALHERES		
913.3.3.21	COPOS		
913.3.3.22	GELO		
913.3.3.23	GÁS PARA COZINHA		
913.3.3.24	LAVANDARIA		
913.3.3.25	TAXAS E LICENÇAS		
913.3.3.26	ROUPARIA		
913.3.3.27	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS		
913.3.3.28	PAPEIS E PLÁSTICOS		
913.3.3.29	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS		
913.3.3.30	TELECOMUNICAÇÕES		
913.3.3.31	FORMAÇÃO		
913.3.3.32	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO		
913.3.3.33	DESLOCAÇÕES - OUTROS		
913.3.3.34	LAVANDARIA DE FARDAMENTO		
913.3.3.35	UTENSÍLIOS		
913.9	IMPUTAÇÕES DEPARTAMENTAIS - CAFETARIA EMPREGADOS		2.495,78 €
914	RESERVAS DE SUBSTITUIÇÃO	3.500,00 €	
9999	RESULTADO OPERACIONAL AJUSTADO		24.683,51 €
	TOTAIS	164.735,59 €	164.735,59 €

ANEXO 5

Anexo 5 – Demonstração Operacional Condensada em Ambiente de Simulação do USALI

COD.	DEMONSTRAÇÃO OPERACIONAL	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
	RENDIMENTOS						
901.1	QUARTOS	99.823,45 €	74,03%				
902.1	ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	32.511,11 €	24,11%				
903	OUTROS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS	815,94 €	0,61%				
904	RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS	1.689,25 €	1,25%				
	<i>TOTAL RENDIMENTOS</i>	134.839,75 €	100,00%				
	GASTOS DEPARTAMENTAIS						
901.2	QUARTOS	41.809,99 €	63,25%				
902.1	COMIDA E BEBIDAS	23.915,17 €	36,18%				
903	OUTROS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS	378,55 €	0,57%				
	<i>TOTAL GASTOS DEPARTAMENTAIS</i>	66.103,71 €	100,00%				
	TOTAL RESULTADOS DEPARTAMENTAIS	68.736,04 €					
	GASTOS OPERACIONAIS NÃO DISTRIBUÍVEIS						
905	ADMINISTRATIVOS E GERAIS	13.952,61 €	34,41%				
906	VENDAS E MARKETING	5.921,16 €	14,60%				
907	CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO	11.743,89 €	28,96%				
908	UTILITIES	8.934,88 €	22,03%				
	<i>TOTAL GASTOS NÃO DISTRIBUÍVEIS</i>	40.552,54 €	100,00%				
	LUCRO OPERACIONAL BRUTO (GOP)	28.183,51 €					
909	MANAGEMENT FEES						
	RESULTADO ANTES DE GASTOS FIXOS	28.183,51 €	100%				
911	GASTOS FIXOS						
911.1	RENDAS						
911.2	IMPOSTOS SOBRE PATRIMÓNIO						
911.3	SEGUROS						
	<i>TOTAL DE GASTOS FIXOS</i>	- €					
	RESULTADO OPERACIONAL (EBITDA)	28.183,51 €	100%				
	RESERVAS DE SUBSTITUIÇÃO	3.500 €					
	RESULTADO OPERACIONAL AJUSTADO	24.683,51 €					

ANEXO 6

Anexo 6 – Demonstração dos Resultados dos Quartos do em Ambiente de Simulação

COD.	QUARTOS - QUADRO 1	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
901.1	RENDIMENTOS						
901.1.2	RENDIMENTO DE QUARTOS TRANSITÓRIOS	8.568,14 €	8,58%				
901.1.3	RENDIMENTO DE QUARTOS DE GRUPOS	30.698,25 €	30,75%				
901.1.4	RENDIMENTO DE QUARTOS CONTRATUALIZADOS	60.452,89 €	60,56%				
901.1.5	OUTROS RENDIMENTOS DE QUARTOS	358,17 €	0,36%				
901.1.6	AJUSTAMENTO AO RENDIMENTO DE QUARTOS	- 254,00 €	-0,25%				
	<i>TOTAL RENDIMENTO DE QUARTOS</i>	99.823,45 €	100,00%				
901.2	GASTOS						
901.2.1	CUSTOS COM O PESSOAL						
901.2.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS						
901.2.1.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	27.936,00 €	66,82%				
901.2.1.1.3	BÔNUS E INCENTIVOS	1.500,00 €	3,59%				
	<i>TOTAL SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS</i>	29.436,00 €	70,40%				
901.2.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL						
901.2.1.2.1	IMPOSTOS	6.991,05 €	16,72%				
901.2.2.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES						
901.2.2.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	1.426,16 €					
	<i>TOTAL OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>	8.417,21 €	17%				
901.2.3	OUTROS GASTOS						
901.2.3.11	TELEVISÃO POR CABO E SATÉLITE	70,00 €	0,17%				
901.2.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA	343,00 €	0,82%				
901.2.3.13	COMISSÕES						
901.2.3.14	COMISSÕES E REBATIMENTOS - GRUPO						
901.2.3.15	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS						
901.2.3.16	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS						
901.2.3.17	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS						
901.2.3.18	DECORAÇÕES	34,23 €	0,08%				
901.2.3.19	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES						
901.2.3.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO						
901.2.3.21	RECOLOCAÇÃO DE CLIENTES						
901.2.3.22	APROVISIONAMENTO DE CLIENTES						
901.2.3.23	LAVANDARIA	3.168,22 €					
901.2.3.24	TAXAS E LICENÇAS						
901.2.3.25	ROUPARIA	126,48 €	0,30%				
901.2.3.26	INDIFERENCIADOS	115,40 €	0,28%				
901.2.3.27	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS						
901.2.3.28	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS						
901.2.3.29	RESERVAS						
901.2.3.30	ROYALTIES						
901.2.3.31	TELECOMUNICAÇÕES	63,45 €	0,15%				
901.2.3.32	FORMAÇÃO						
901.2.3.33	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO						
901.2.3.34	DESLOCAÇÕES - OUTROS						
901.2.3.35	LAVANDARIA DE FARDAMENTO						
901.2.3.36	FARDAMENTO	36,00 €	0,09%				
	<i>TOTAL OUTROS GASTOS</i>	3.956,78 €	9,46%				
	<i>TOTAL GASTOS</i>	41.809,99 €	100%				
901	RESULTADO DEPARTAMENTAL - QUARTOS	58.013,46 €	N/A				

ANEXO 7

Anexo 7 – Demonstração dos Resultados de Alimentação e Bebidas em Ambiente de Simulação

COD.	ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS - QUADRO 2	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
902.1	RENDIMENTOS						
902.1.1.10	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - OUTLET	27.651,28 €	85,05%				
902.1.1.11	RENDIMENTO DE BEBIDAS - OUTLET	615,27 €	1,89%				
902.1.1.12	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO - IN ROOM						
902.1.1.13	RENDIMENTO DE BEBIDAS - IN ROOM						
902.1.1.14	BANQUETES / CATERING DE RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO						
902.1.1.15	RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO DE MINI BAR						
902.1.1.16	RENDIMENTO DE BEBIDAS DE MINI MAR	1.741,52 €	5,36%				
902.1.1.17	OUTROS RENDIMENTOS DE ALIMENTAÇÃO						
902.1.1.18	OUTROS RENDIMENTOS DE BEBIDA (BAR)	2.503,04 €	7,70%				
902.1.1.19	AJUSTAMENTOS						
	<i>TOTAL RENDIMENTO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS</i>	32.511,11 €	100%				
902.1.2	OUTROS RENDIMENTOS						
902.1.2.1	AUDIOVISUAL						
902.1.2.2	ARRENDAMENTO DE SALAS						
902.1.2.3	TAXAS DE ADMISSÃO						
902.1.2.4	TAXAS DE SERVIÇO						
902.1.2.5	OUTROS RENDIMENTOS INDEFERENCIADOS						
902.1.2.6	AJUSTAMENTOS						
	<i>TOTAL OUTROS RENDIMENTOS</i>						
902.2.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS						
902.2.1.1	CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO	8.827,92 €	36,91%				
902.2.1.2	CUSTO DAS VENDAS DE BEBIDAS	1.167,72 €	4,88%				
	<i>TOTAL CUSTO DAS VENDAS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS</i>	9.995,64 €	41,80%				
902.2.2	OUTROS CUSTOS DE RENDIMENTOS						
902.2.2.1	CUSTO DE AUDIOVISUAL						
902.2.2.2	CUSTOS INDIFERENCIADOS						
	<i>TOTAL OUTROS CUSTOS DE RENDIMENTOS</i>						
	LUCRO BRUTO						
902.2.3	GASTOS						
902.2.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS						
902.2.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	7.543,26 €	31,54%				
902.2.3.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS	1.500,00 €	6,27%				
	<i>TOTAL SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS</i>	9.043,26 €	37,81%				
902.2.3.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL						
902.2.3.1.2.1	IMPOSTOS	2.147,77 €	8,98%				
902.2.3.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES						
902.2.3.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	594,24 €					
	<i>TOTAL OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>	2.742,01 €	11,47%				
902.2.4	OUTROS GASTOS						
902.2.4.11	GASTOS DE BANQUETES						
902.2.4.12	LOUÇAS	343,45 €	1,44%				
902.2.4.13	PRODUTOS DE LIMPEZA	370,78 €	1,55%				
902.2.4.14	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS						
902.2.4.15	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS						
902.2.4.16	GASTOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONAIS						
902.2.4.17	DECORAÇÕES	59,45 €	0,25%				
902.2.4.18	DETERGENTES DE LOUÇA						
902.2.4.19	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES						
902.2.4.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO						
902.2.4.21	TALHERES	36,78 €	0,15%				
902.2.4.22	COPOS						
902.2.4.23	GELO						
902.2.4.24	GÁS PARA COZINHA						
902.2.4.25	LAVANDARIA						
902.2.4.26	TAXAS E LICENÇAS						
902.2.4.27	ROUPARIA	12,46 €	0,05%				
902.2.4.28	MANAGEMENT FEES						
902.2.4.29	CARDÁPIOS	25,40 €	0,11%				
902.2.4.30	INDIFERENCIADOS						
902.2.4.31	MÚSICA E ENTRETENIMENTO						
902.2.4.32	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS						
902.2.4.33	PAPEIS E PLÁSTICOS						
902.2.4.34	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS						
902.2.4.35	ROYALTIES						
902.2.4.36	TELECOMUNICAÇÕES						
902.2.4.37	FORMAÇÃO						
902.2.4.38	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO						
902.2.4.39	DESLOCAÇÕES - OUTROS						
902.2.4.40	LAVANDARIA DE FARDAMENTO	1.271,07 €	5,31%				
902.2.4.41	FARDAMENTO	14,87 €	0,06%				
902.2.4.42	UTENSÍLIOS						
	<i>TOTAL OUTROS GASTOS</i>	2.134,26 €	8,92%				
902.2	TOTAL GASTOS	23.915,17 €	100,00%				
902	RESULTADO DEPARTAMENTAL - ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	8.595,94 €	N/A				

ANEXO 8

Anexo 8 – Demonstração dos Resultados de Telecomunicações em Ambiente de Simulação

COD.	TELECOMUNICAÇÕES - QUADRO 3.1	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
903.1.1	RENDIMENTOS						
903.1.1.1	RENDIMENTOS DE CHAMADAS LOCAIS	89,47 €	10,97%				
903.1.1.2	RENDIMENTOS DE CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA	500,85 €	61,38%				
903.1.1.3	RENDIMENTO DE INTERNET	225,62 €	27,65%				
903.1.1.4	OUTROS RENDIMENTOS						
903.1.1.5	AJUSTAMENTOS						
	<i>TOTAL RENDIMENTOS DE COMUNICAÇÕES</i>	815,94 €	100,00%				
903.1.2	CUSTO DAS CHAMADAS						
903.1.2.1	CUSTO DAS CHAMADAS LOCAIS	23,46 €	6,20%				
903.1.2.2	CUSTO DAS CHAMADAS DE LONGA DISTÂNCIA	156,64 €	41,38%				
903.1.2.3	CUSTO DO SERVIÇO DE INTERNET	198,45 €	52,42%				
903.1.2.4	OUTROS CUSTOS						
	<i>TOTAL CUSTO DAS CHAMADAS</i>	378,55 €	100,00%				
	LUCRO BRUTO	437,39 €	N/A				
903.1.3	GASTOS						
903.1.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS						
903.1.3.1.2	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES						
903.1.3.1.3	BÔNUS E INCENTIVOS						
	<i>TOTAL SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS</i>						
903.1.3.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL						
903.1.3.2.1	IMPOSTOS						
903.1.3.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES						
903.1.3.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS						
	<i>TOTAL OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>						
903.1.3.3	OUTROS GASTOS						
903.1.3.3.11	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS						
903.1.3.3.12	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS						
903.1.3.3.13	DECORAÇÕES						
903.1.3.3.14	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES						
903.1.3.3.15	ALUGUER DE EQUIPAMENTO						
903.1.3.3.16	LAVANDARIA						
903.1.3.3.17	INDIFERENCIADOS						
903.1.3.3.18	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS						
903.1.3.3.19	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS						
903.1.3.3.20	PROFESSIONAL FEES						
903.1.3.3.21	TELECOMUNICAÇÕES						
903.1.3.3.22	FORMAÇÃO						
903.1.3.3.23	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO						
903.1.3.3.24	DESLOCAÇÕES - OUTROS						
903.1.3.3.25	LAVANDARIA DE FARDAMENTO						
903.1.3.3.26	FARDAMENTO						
	<i>TOTAL OUTROS GASTOS</i>	-	€				
	<i>TOTAL GASTOS</i>	378,55 €	100,00%				
903.1	RESULTADO DEPARTAMENTAL - TELECOMUNICAÇÕES	437,39 €	N/A				

ANEXO 9

Anexo 9 – Demonstração dos Gastos Administrativos e Gerais em Ambiente de Simulação

COD.	ADMINISTRATIVO E GERAL - QUADRO 5	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
905.1	GASTOS						
905.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS						
905.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	6.400 €	52,64%				
905.1.1.1.2	BÔNUS E INCENTIVOS	154 €	1,27%				
	<i>TOTAL SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÔNUS</i>	6.554 €	53,91%				
905.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL						
905.1.2.1	IMPOSTOS	1.556,58 €	12,80%				
905.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES						
905.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	237,69 €					
	<i>TOTAL OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>	1.794,27 €	14,76%				
905.2	OUTROS GASTOS						
905.2.11	ENCARGOS COM AUDITORIA	745,00 €	6,13%				
905.2.12	ENCARGOS BANCÁRIOS	159,56 €	1,31%				
905.2.13	DEFICIT E SUPERAVIT DE CAIXA						
905.2.14	CUSTOS DE CONTABILIDADE CENTRALIZADOS	1.050,00 €	8,64%				
905.2.15	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS						
905.2.16	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS						
905.2.17	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS						
905.2.18	SERVIÇOS DE CRÉDITO E COBRANÇAS						
905.2.19	COMISSÕES DE CARTÃO DE CRÉDITO	458,48 €	3,77%				
905.2.20	DECORAÇÕES						
905.2.21	DONATIVOS						
905.2.22	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES						
905.2.23	ALUGUER DE EQUIPAMENTO						
905.2.24	RECURSOS HUMANOS						
905.2.25	SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO						
905.2.26	LAVANDARIA						
905.2.27	SERVIÇOS LEGAIS	248,00 €	2,04%				
905.2.28	TAXAS E LICENÇAS						
905.2.29	INDEMNIZAÇÕES						
905.2.30	INDIFERENCIADOS						
905.2.31	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS	324,25 €	2,67%				
905.2.32	PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS						
905.2.33	GASTOS DE CORREIO	168,34 €	1,38%				
905.2.34	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS						
905.2.35	PROFESSIONAL FEES						
905.2.36	AJUSTAMENTOS DE COBRANÇAS DUVIDOSAS	456,00 €	3,75%				
905.2.37	SEGURANÇA	35,00 €	0,29%				
905.2.38	CUSTOS DE CONTENCIOSO						
905.2.39	TELECOMUNICAÇÕES	165,45 €	1,36%				
905.2.40	FORMAÇÃO						
905.2.41	TRANSPORTES						
905.2.42	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO						
905.2.43	DESLOCAÇÕES - OUTROS						
905.2.44	LAVANDARIA DE FARDAMENTO						
905.2.45	FARDAMENTO						
	<i>TOTAL OUTROS GASTOS</i>	3.810,08 €	31,34%				
905	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVO E GERAL	12.158,35 €	100,00%				

ANEXO 10

Anexo 10 – Demonstração das Rendas e de Outros Rendimentos em Ambiente de Simulação

COD.	RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS - QUADRO 4	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
904.1	ARRENDAMENTO DE ESPAÇO E CONCESSÕES	1.689,25 €	100,00%				
904.2	COMISSÕES						
904.3	DESCONTOS OBTIDOS FINANCEIROS						
904.4	PENALIDADES DE CANCELAMENTO						
904.5	GANHOS OU PERDAS DE CÂMBIO						
904.6	LAVANDARIA						
904.6	PENALIDADES DE GRUPOS						
904.7	JUROS OBTIDOS						
904.8	INDMNIZAÇÕES DAS SEGURADORAS						
904.9	OUTROS						
904	TOTAL RENDAS E OUTROS RENDIMENTOS	1.689,25 €	100,00%				

ANEXO 11

Anexo 11 – Demonstração dos Gastos de Manutenção de Propriedade em Ambiente de Simulação

COD.	MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE - QUADRO 7	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
907.1	GASTOS						
907.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS						
907.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	3.568,00 €	30,38%				
907.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	223,45 €	1,90%				
	<i>TOTAL SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS</i>	3.791,45 €	32,28%				
907.1.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL						
907.1.1.2.1	IMPOSTOS	900,47 €	7,67%				
907.1.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES						
907.1.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS	178,27 €					
	<i>TOTAL OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>	1.078,74 €	9,19%				
907.2	OUTROS GASTOS						
907.2.1.11	CONSTRUÇÃO	345,78 €	2,94%				
907.2.1.12	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS						
907.2.1.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS	3.205,41 €	27,29%				
907.2.1.14	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS						
907.2.1.15	DECORAÇÕES						
907.2.1.16	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES						
907.2.1.17	EQUIPAMENTO MECÂNICO E ELECTRICO	294,75 €	2,51%				
907.2.1.18	ELEVADORES E ESCADAS ROLANTES	150,00 €	1,28%				
907.2.1.19	APROVISIONAMENTO DE MATERIAL TÉCNICO	37,12 €	0,32%				
907.2.1.20	ALUGUER DE EQUIPAMENTO						
907.2.1.21	MANUTEÇÕES DE PAVIMENTOS						
907.2.1.22	MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTO	2.721,20 €	23,17%				
907.2.1.23	MANUTENÇÃO DE SOLOS						
907.2.1.24	EQUIPAMENTOS DE AQUECIMENTO, VENTILAÇÃO E AR CONDICIONADO						
907.2.1.25	EQUIPAMENTO DE COZINHA						
907.2.1.26	LAVANDARIA						
907.2.1.27	EQUIPAMENTO DE LAVANDARIA						
907.2.1.28	TAXAS E LICENÇAS						
907.2.1.29	SEGURANÇA VITAL						
907.2.1.30	LÂMPADAS	18,00 €	0,15%				
907.2.1.31	INDIFERENCIADOS						
907.2.1.32	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS						
907.2.1.33	DECORAÇÃO E PINTURA	76,45 €	0,65%				
907.2.1.34	CANALIZAÇÃO						
907.2.1.35	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS						
907.2.1.36	PISCINAS						
907.2.1.37	TELECOMUNICAÇÕES						
907.2.1.38	FORMAÇÃO						
907.2.1.39	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO						
907.2.1.40	DESLOCAÇÕES - OUTROS						
907.2.1.41	LAVANDARIA DE FARDAMENTO	25,00 €	0,21%				
907.2.1.42	FARDAMENTO						
907.2.1.43	REMOÇÃO DE DESPERDÍCIOS						
	<i>TOTAL OUTROS GASTOS</i>	6.873,71 €	58,53%				
907	TOTAL GASTOS MANUTENÇÃO DE PROPRIEDADE	11.743,90 €	100,00%				

ANEXO 12

Anexo 12 – Demonstração dos Gastos de *Utilities* em Ambiente de Simulação

COD.	UTILITIES - QUADRO 8	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
908.1	ELECTRICIDADE	1.805,55 €	20,21%				
908.2	GÁS	5.714,90 €	63,96%				
908.3	GASÓLEO						
908.4	VAPOR						
908.5	ÁGUA	1.414,43 €	15,83%				
908.6	ESGOTOS						
908.7	OUTROS FLUÍDOS						
908.8	TAXAS DE UTILITÁRIOS						
908	TOTAL DE UTILITÁRIOS	8.934,88 €	100,00%				

ANEXO 13

Anexo 13 – Demonstração dos Gastos de Rendas e Outros em Ambiente de Simulação

COD.	RENDAS E OUTROS - QUADRO 10	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
911.1	RENDAS						
911.1.1	TERRENOS E EDIFÍCIOS						
911.1.2	RENDAS DE EQUIPAMENTOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO						
911.1.3	EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES						
911.1.4	OUTRAS PROPRIEDADES E EQUIPAMENTOS						
	<i>TOTAL DE RENDAS</i>						
911.2	PROPRIEDADES E OUTRAS TAXAS						
911.2.1	IMPOSTOS SOBRE IMÓVEIS						
911.2.2	IMPOSTOS SOBRE OUTRAS PROPRIEDADES						
911.2.3	TAXAS DE NEGÓCIO E DE OCUPAÇÃO						
911.2.4	OUTRAS TAXAS						
	<i>TOTAL DE PROPRIEDADES E OUTRAS TAXAS</i>						
911.3	SEGUROS						
911.3.1	EDIFÍCIOS E RECHEIOS						
911.3.2	RISCOS						
	<i>TOTAL SEGUROS</i>						
911	TOTAL RENDAS, IMPOSTOS E SEGUROS						

ANEXO 14

Anexo 14 – Demonstração dos Gastos da Cafeteria dos Empregados em Ambiente de Simulação

COD.	CAFETERIA DOS EMPREGADOS - QUADRO 12	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
913.1	RENDIMENTO LÍQUIDO	124,45 €	-4,99%				
913.2	CUSTO DA ALIMENTAÇÃO	1.748,90 €	70,07%				
	LUCRO BRUTO	N/A	N/A				
913.3	GASTOS						
913.3.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS						
913.3.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	600,00 €	24,04%				
913.3.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	50,00 €	2,00%				
	<i>TOTAL SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS</i>	650,00 €	26,04%				
913.3.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL						
913.3.1.2.1	IMPOSTOS	154,38 €	6,19%				
913.3.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES						
913.3.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS						
	<i>TOTAL OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>	154,38 €	6,19%				
913.3.3	OUTROS GASTOS						
913.3.3.11	LOUÇAS						
913.3.3.12	PRODUTOS DE LIMPEZA	66,95 €	2,68%				
913.3.3.13	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS						
913.3.3.14	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS						
913.3.3.15	GASTOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONAIS						
913.3.3.16	DECORAÇÕES						
913.3.3.17	DETERGENTES DE LOUÇA						
913.3.3.18	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES						
913.3.3.19	ALUGUER DE EQUIPAMENTO						
913.3.3.20	TALHERES						
913.3.3.21	COPOS						
913.3.3.22	GELO						
913.3.3.23	GÁS PARA COZINHA						
913.3.3.24	LAVANDARIA						
913.3.3.25	TAXAS E LICENÇAS						
913.3.3.26	ROUPARIA						
913.3.3.27	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS						
913.3.3.28	PAPEIS E PLÁSTICOS						
913.3.3.29	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS						
913.3.3.30	TELECOMUNICAÇÕES						
913.3.3.31	FORMAÇÃO						
913.3.3.32	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO						
913.3.3.33	DESLOCAÇÕES - OUTROS						
913.3.3.34	LAVANDARIA DE FARDAMENTO						
913.3.3.35	UTENSÍLIOS						
	<i>TOTAL OUTROS GASTOS</i>	66,95 €	2,68%				
	<i>TOTAL GASTOS</i>	2.620,23 €	104,99%				
913	RESULTADO DEPARTAMENTAL (GASTO)	2.495,78 €	100,00%				

ANEXO 15

Anexo 15 – Demonstração dos Gastos da Lavandaria em Ambiente de Simulação

COD.	LAVANDARIA - QUADRO 11	PERÍODO CORRENTE					
		ACTUAL		PREVISÃO		ANO ANTERIOR	
		\$	%	\$	%	\$	%
912.1	GASTOS						
912.1.1.1	SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS						
912.1.1.1.1	SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	3.000,00 €	68,09%				
912.1.1.1.2	BÓNUS E INCENTIVOS	120,00 €	2,72%				
	<i>TOTAL SALÁRIOS, REMUNERAÇÕES E BÓNUS</i>	3.120,00 €	70,82%				
912.1.1.2	OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL						
912.1.1.2.1	IMPOSTOS	741,00 €	16,82%				
912.1.1.2.2	PAGAMENTOS SUPLEMENTARES						
912.1.1.2.3	BENEFÍCIOS DE EMPREGADOS						
	<i>TOTAL OUTROS ENCARGOS COM O PESSOAL</i>	741,00 €	16,82%				
912.1.3	OUTROS GASTOS						
912.1.3.11	PRODUTOS DE LIMPEZA	544,80 €	12,37%				
912.1.3.12	SERVIÇOS COMPLEMENTARES E OFERTAS						
912.1.3.13	SERVIÇOS CONTRATUALIZADOS						
912.1.3.14	REEMBOLSOS DE DESPESAS CORPORATIVAS ADMINISTRATIVAS						
912.1.3.15	DECORAÇÕES						
912.1.3.16	DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E SUBSCRIÇÕES						
912.1.3.17	ALUGUER DE EQUIPAMENTO						
912.1.3.18	LAVANDARIA						
912.1.3.19	APROVISIONAMENTO DE MATERIAL DE LAVANDARIA						
912.1.3.20	TAXAS E LICENÇAS						
912.1.3.21	INDIFERENCIADOS						
912.1.3.22	APROVISIONAMENTOS OPERACIONAIS						
912.1.3.23	IMPRESSÕES E ESTACIONÁRIOS						
912.1.3.24	TELECOMUNICAÇÕES						
912.1.3.25	FORMAÇÃO						
912.1.3.26	DESLOCAÇÕES - REFEIÇÕES E ENTRETENIMENTO						
912.1.3.27	DESLOCAÇÕES - OUTROS						
912.1.3.28	LAVANDARIA DE FARDAMENTO						
912.1.3.29	FARDAMENTO						
	<i>TOTAL OUTROS GASTOS</i>	544,80 €	12,37%				
912.2	CRÉDITOS						
912.2.1	CUSTO DA LAVANDARIA EXTERIOR E DE CONVIDADOS						
912.2.2	CONCSSIONÁRIOS DE LAVANDARIA						
912	CUSTO DO DEPARTAMENTO DE LAVANDARIA	4.405,80 €	100,00%				