

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD
NA EMPRESA
ENCONTRUS, SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA**

Cláudia Esteves Daniel

Projecto de Mestrado em Contabilidade

Orientador:

Professora Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado

Professora Auxiliar, ISCTE, Business School, Departamento de Contabilidade

Abril de 2011

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa



**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD
NA EMPRESA
ENCONTRUS, SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA**

Cláudia Esteves Daniel

Projecto de Mestrado em Contabilidade

Orientador:

Professora Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado

Professora Auxiliar, ISCTE, Business School, Departamento de Contabilidade

Abril de 2011

“ It ’s better to be approximately right than exactly wrong.”

By Robert Kaplan

Agradecimentos

Dedico este trabalho ao meu pai e à minha avó, que apesar de já não pertencerem a este mundo, continuam a ser a minha inspiração para nunca desistir da luta do dia-a-dia.

Agradeço à Professora Doutora Maria João Vieira Machado por ter aceitado ser minha orientadora, pelas suas orientações e conselhos e pela sua disponibilidade e paciência. Sem a sua preciosa ajuda não conseguiria realizar este trabalho.

Agradeço à empresa Encontrus Sociedade Hoteleira, Lda, que autorizou e permitiu a realização deste trabalho. Em especial ao Doutor João Paulo Alves pelo tempo e informação disponibilizada.

Agradeço à Cândida Peres por toda a informação disponibilizada, pelos nossos momentos de *brainstorming*, para esclarecer algumas dúvidas sobre a Encontrus, e pelo incondicional apoio que me deu neste tempo todo.

Agradeço à minha irmã Dalila, pela disponibilidade que teve para me ajudar a rever o texto e por todo o apoio que me deu.

Agradeço à minha mãe o constante incentivo para concluir o trabalho, assim como a todos os meus amigos.

A todos vós o meu mais sentido e sincero: ***Muito Obrigado!***

Resumo

O estudo da literatura existente sobre Balanced Scorecard permitiu verificar que não existem estudos sobre a sua aplicação na área de catering, tendo surgido assim a oportunidade para colmatar esta lacuna. Este projecto apresenta uma proposta para a gestão estratégica da empresa Encontrus, Sociedade Hoteleira, Lda, consubstanciada no Mapa Estratégico e no Balanced Scorecard. Nesse sentido, é elaborada uma proposta para a concepção e implementação do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard, ferramentas a utilizar pela organização no acompanhamento e gestão da implementação da sua estratégia.

Este projecto começa por um enquadramento teórico sobre estratégia e sistemas de medição de desempenho, focando-se depois no Balanced Scorecard e Mapa Estratégico. Abordando de seguida o método de investigação utilizado, que foi o estudo de caso. Tendo a informação sido recolhida através de entrevistas semi-estruturadas e outros documentos fornecidos pela organização. De seguida é realizada uma análise da organização, e elaborado o Mapa Estratégico e a respectiva proposta de implementação do Balanced Scorecard. Foi concluído que é possível a sistematização de um Mapa Estratégico e de um Balanced Scorecard para este tipo de actividade.

Palavras – chave: Estratégia, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico.

Abstract

The study of existing literature on Balanced Scorecard has shown that there are no studies on its application in the field of catering, so the opportunity has arisen to fill this gap. This project presents a proposal for the strategic management of the company Encontrus, Hotel Society Ltd, embodied in the Strategy Map and Balanced Scorecard. In this sense, is developing a proposal for the design and implementation of the Strategy Map and Balanced Scorecard, tools to be used by the organization in monitoring and managing the implementation of its strategy.

This project begins with a theoretical framework on strategy and performance measurement systems, focusing then on the Balanced Scorecard and Strategy Map, and then addressing the research method used, which was the case study, the information was collected through semi-structured interviews and other documents provided by the organization. Below is an analysis of the organization and developed the strategy map and its proposed implementation of the Balanced Scorecard. It was concluded that it is possible to systematize a Strategy Map and a Balanced Scorecard for this type of activity.

Key Words: Strategy, Balanced Scorecard, Strategy Maps.

Sumário

O presente trabalho tem como objectivo a conceptualização de um Balanced Scorecard e um Mapa Estratégico para uma empresa a operar no ramo do catering, comprovando que estes instrumentos de gestão podem ser utilizado nesta área de negócio.

Este estudo foi originado pela noção de que a avaliação de desempenho baseado em medidas financeiras tradicionais é desajustada. A teoria sustenta que a ênfase em medidas de avaliação baseada nos resultados financeiros, pode conduzir os gestores a optarem por soluções de curto prazo em detrimento da criação de valor a médio longo prazo. Os estudos empíricos revistos demonstram que os gestores utilizam o Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica, e não apenas como um sistema de avaliação de desempenho. Estando neste momento Portugal a atravessar um momento de conjectura económica difícil, torna-se relevante analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão que focalize as empresas do sector do catering na mudança estratégica.

O principal objectivo deste trabalho é a conceptualização de um Balanced Scorecard e um Mapa Estratégico para a empresa Encontrus Sociedade Hoteleira, Lda. Para alcançar estes objectivos, propõe-se a construção de um Mapa Estratégico da empresa, partindo da sua missão e estratégia. De seguida será construído o Balanced Scorecard para a actividade da empresa.

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. No Capítulo 1 é realizada uma revisão da literatura acerca do tema, com base em artigos publicados pelos criadores do Balanced Scorecard, permitindo assim um melhor enquadramento dos objectivos deste projecto. No Capítulo 2, são abordadas as várias metodologias de investigação existentes, sendo depois definida a metodologia de investigação que será utilizada na elaboração deste trabalho. No

Capítulo 3, é feita uma contextualização da empresa. Realizando uma breve análise financeira da empresa, assim como de todo o seu modelo de gestão e organização actual. No Capítulo 4, é elaborada toda a construção do Mapa Estratégico, seguida de uma proposta de um Balanced Scorecard para a empresa. Por último, no Capítulo 5 é onde são apresentadas as conclusões obtidas com a realização deste trabalho.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos..... | ii |
| Resumo..... | iii |
| Abstract | iv |
| Sumário | v |
| 1. Revisão da Literatura..... | 1 |
| 1.1. A Estratégia e o Sistema de Medição de Desempenho | 1 |
| 1.2. Balanced Scorecard | 6 |
| 1.2.1. A Implementação Estratégica e o Balanced Scorecard | 7 |
| 1.2.2. As Funções do Balanced Scorecard | 8 |
| 1.2.3. Perspectivas do Balanced Scorecard | 10 |
| 1.2.4. Relações de Causa e Efeito | 16 |
| 1.3. Mapa Estratégico..... | 16 |
| 1.4. Processo de Implementação do Balanced Scorecard..... | 18 |
| 1.5. Limitações e críticas ao Balanced Scorecard | 19 |
| 2. Metodologia de Investigação..... | 21 |
| 3. Quadro Operativo..... | 24 |
| 3.1. Identificação e contextualização da Empresa..... | 24 |
| 3.1.1. A Encontros..... | 24 |
| 3.1.2. Análise Económica e Financeira | 25 |
| 3.1.3. Análise Organizacional | 26 |
| 3.2. Controlo de Gestão..... | 27 |
| 3.3. Estratégia da empresa..... | 28 |
| 4. Proposta de Intervenção | 32 |
| 5. Conclusão..... | 40 |
| 6. Bibliografia..... | 42 |
| ANEXOS..... | 44 |
| Anexo 1..... | 45 |
| Anexo 2..... | 46 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Sistema de Gestão Estratégica: Quatro Processos. | 8 |
| Figura 2. Tradução da visão e da estratégia em quatro perspectivas. | 11 |
| Figura 3. Organograma da Enontrus – Sociedade Hoteleira, Lda. | 26 |
| Figura 4. Análise Swot da Enontrus – Sociedade Hoteleira, Lda | 30 |
| Figura 5. Proposta de Mapa Estratégico para a Enontrus, Sociedade Hoteleira, Lda. | 36 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Proposta de Balanced Scorecard para a Enontrus (Perspectiva financeira e clientes) | 37 |
| Quadro 2. Proposta de Balanced Scorecard para a Enontrus (Perspectiva Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento) | 38 |

1. Revisão da Literatura

O principal objectivo deste trabalho é a conceptualização de um Balanced Scorecard que possibilite à gestão de topo uma análise global do desempenho da organização no seu contexto, assim como a importância da sua contribuição para a implementação de uma estratégia de sucesso na organização. A pesquisa bibliográfica baseia-se em conceitos teóricos sobre Estratégia e Sistemas de Avaliação de Desempenho, com principal enfoque no Balanced Scorecard.

O objectivo deste capítulo é a realização de uma revisão de literatura que aborde o interesse da introdução do Balanced Scorecard no desenvolvimento da estratégia nas organizações, assim como o processo de implementação do mesmo, e o seu aproveitamento nos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações.

1.1. A Estratégia e o Sistema de Medição de Desempenho

As organizações que querem adquirir posições de liderança no futuro, tem a necessidade de saber pensar de um modo estratégico. Isto significa, que a organização revê regularmente a sua posição no mercado onde actua, reconhecendo os seus pontos fortes e fracos. Pensar estrategicamente significa por em causa, questionar, comunicar, inovar, aprender e reaprender, agir e reagir (Farreca, 2006).

Para definir a estratégia da organização, é fundamental compreender quais as suas metas e os seus objectivos a longo prazo, no seu meio envolvente analisando aprofundadamente o seu ambiente interno e externo. Podemos então definir a gestão estratégica como sendo um

conjunto integrado de técnicas de gestão e de avaliação, desenvolvidas para ajudar a organização na tomada de decisões estratégicas (Simons, 2000).

Depois de exposta a estratégia, é necessário possuir ferramentas adequadas para a sua implementação, isto é, elaborar planos, comunicar as metas, organizar recursos, motivar os colaboradores, medir e monitorizar a implementação da estratégia enunciada. A longo prazo, o sucesso da estratégia exige não só o acompanhamento constante dos clientes e dos concorrentes, como também a motivação dos colaboradores no sentido de partilharem ideias, proporem melhorias nos processos de resposta às necessidades dos clientes, que podem levar a uma reformulação da estratégia (Simons, 2000).

A estratégia está na origem dos sistemas de medição e controlo do desempenho. Primeiro, aqueles sistemas fornecem o método analítico e os canais de comunicação para formalizar a estratégia e assegurar que as metas estratégicas são comunicadas através de toda a organização. Segundo, aqueles sistemas são o instrumento primário para monitorizar a implementação da estratégia. Por isso, os sistemas de medição de desempenho também são importantes para o sucesso da implementação da estratégia da organização e das estratégias das unidades de negócio (Simons, 2000).

A arte de desenvolver uma estratégia de sucesso e sustentável está em assegurar o alinhamento entre as actividades internas de uma organização e a proposta de valor para os seus clientes. A competitividade de uma organização com fins lucrativos traduz-se na sua capacidade de gerar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. A sobrevivência das organizações e o seu posicionamento no mercado requer uma definição clara da sua estratégia e, conseqüentemente, um acompanhamento da sua implementação suportado por um eficaz sistema de medição de desempenho (Kaplan e Norton, 2001a).

Segundo Ferreira (2009: 301) “... os sistemas de medição e gestão de desempenho organizacional desempenham um papel fundamental nas organizações. Sem estes sistemas as organizações dificilmente lidariam de forma eficiente e eficaz com a incerteza inerente à envolvente, resultado numa afectação deficiente dos recursos e, em última instância, num aumento da sua probabilidade de insucesso. Portanto, parece óbvio que estes sistemas são um dos elementos fulcrais para as organizações contemporâneas, as quais carecem de uma gestão eficiente e eficaz dos seus recursos para sobreviverem ou para, pelo menos, justificarem a sua existência.”

Na opinião de Kaplan e Norton (2001b) um sistema de medição de desempenho está vinculado à coerente implementação da estratégia, isto é, o desenvolvimento de metas para as dimensões estratégicas de um sistema de medição de desempenho deve influir na atitude nas actividades quotidianas dos colaboradores e garantir uma relação de causa e efeito com os objectivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Ferreira (2009) defende que os sistemas de controlo de gestão utilizam medidas de desempenho para fazerem a ligação entre os resultados organizacionais e a estratégia. Esta é influenciada pela envolvente externa, a qual também afecta a criação e o uso dos sistemas de controlo de gestão. Mas são os sistemas de controlo de gestão que tornam possível o alcance dos objectivos estratégicos. Assim, os sistemas de medição de desempenho são uma das componentes do controlo de gestão, assumindo um papel fundamental no alcance dos objectivos traçados pela organização.

Kaplan e Norton (1996a) encontram quatro barreiras na implementação eficaz da estratégia, que são:

1. **Visão e estratégia não executáveis;**

A primeira barreira para a implementação estratégica ocorre quando a organização não consegue traduzir a sua visão e estratégia em termos que podem ser

compreendidos e tratados. Sempre que existe um desacordo fundamental sobre como traduzir a visão sublime e declarações de missão em acções, a consequência é a fragmentação e subutilização de esforços. Se a gestão de topo não conseguir obter um consenso entre si, sobre o que a sua visão e estratégia realmente significam, os seus esforços não serão integrados nem cumulativos, uma vez que não estão ligados de forma coerente para uma estratégia global.

2. **Estratégia não associada às metas dos departamentos, equipas e indivíduos;**

Quando as necessidades a longo prazo da estratégia da organização não são traduzidos em metas para os departamentos, equipas e indivíduos, o desempenho do departamento continua focado em atingir os objectivos financeiros estabelecidos, como parte do processo tradicional da gestão. As equipas e indivíduos dentro dos departamentos têm os seus objectivos ligados à realização de metas de curto prazo, com a exclusão de criação das capacidades que permitam a longo prazo os objectivos estratégicos serem alcançados. Esta barreira pode talvez ser atribuída à falha de gestores de recursos humanos, para facilitar o alinhamento das metas individuais e da equipa, para alcançarem os objectivos globais da organização.

3. **Estratégias não associadas à alocação de recursos;**

A terceira barreira para a execução da estratégia é a falta de ligação entre os programas de acção e afectação de recursos a longo prazo e as prioridades estratégicas. Actualmente, muitas organizações têm processos separados para longo prazo, a gestão estratégica, e de curto prazo, a gestão orçamental. A falha aqui pode ser atribuída conjuntamente aos gestores de topo da gestão estratégica e financeira por não verem como os seus esforços precisam de ser integrados, não perseguindo os objectivos como algo separado.

4. **Feedback táctico e não específico;**

A barreira final para a implementação da estratégia é a falta de feedback sobre como a estratégia está a ser implementada, e qual o sucesso alcançado. A maioria dos sistemas de gestão só fornece feedback sobre o desempenho de curto prazo operacional e a maior parte desse feedback é relativo às medidas financeiras.

Normalmente compara os resultados reais com os orçamentos mensais e trimestrais, e pouco ou nenhum tempo é gasto na análise dos indicadores da implementação estratégica.

Na opinião de Ferreira (2009), cabe aos gestores dos sistemas de medição de desempenho assegurar o aumento da rendibilidade da organização no seu médio e longo prazo. Um modelo estratégico de medição e gestão de desempenho, que está em constante evolução e aplica-se nas mais diversas áreas é o Balanced Scorecard.

Segundo Kaplan e Norton (1996a), a recompensa da utilização do balanced scorecard como um sistema de gestão estratégica ocorre quando as organizações realizam revisões periódicas da estratégia, não apenas análises operacionais. O processo de aprendizagem baseado no Balanced Scorecard é um feedback estratégico, e tem três componentes essenciais:

- Uma estrutura estratégica compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como as suas actividades individuais contribuem para a conquista da estratégia global;
- E um processo de feedback, que recolhe dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses, sobre inter-relações entre os objectivos estratégicos e as iniciativas sejam testadas;
- E um processo de resolução de problemas da equipa que analisa, aprende com os dados de desempenho e adapta a estratégia às novas condições e questões.

Segundo Jordan *et al* (2005:228) “... o balanced scorecard apresenta-se mais como um instrumento de ligação das operações à estratégia. Visa conceber um conjunto de indicadores - chave, por múltiplas perspectivas de análise, que ligam a actividade

operacional à estratégia, ou seja força a orientação estratégica das organizações, clarificando e difundindo a missão e a partilha da visão.”

1.2. Balanced Scorecard

As tradicionais medidas de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas agora estão fora de sintonia com as habilidades e competências que as empresas estão a dominar hoje (Kaplan e Norton, 1992).

O Balanced Scorecard surge da necessidade de se evoluir dos modelos financeiros tradicionais, no qual o foco incide na medição do desempenho financeiro numa perspectiva de curto prazo, para um modelo que contenha também medidas não financeiras e que permitam a medição de desempenho futuro numa perspectiva de médio e longo prazo. Assim, a medição dos activos intangíveis ganham destaque nas organizações, visto que a capacidade que estas possuem em motivar e impulsionar os seus activos intangíveis revela-se ser bastante mais imperativa do que a gestão dos activos tangíveis (Kaplan e Norton, 1996a).

Kaplan e Norton (1992) definem o Balanced Scorecard como um conjunto de medidas que permite à gestão de topo obter uma rápida e completa visão da organização, composta por medidas financeiras, que reflectem as acções tomadas no passado, e medidas não financeiras, que são os condutores do desempenho financeiro futuro.

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão, que pode motivar melhorias radicais em áreas críticas como produtos, processos, clientes e desenvolvimento de mercado. O Balanced Scorecard preenche o vazio que existe em muitos sistemas de gestão, ou seja, a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback acerca da estratégia. Isto é, fornece uma estrutura para gerir a implementação da estratégia, ao mesmo tempo permitindo a própria

estratégia evoluir em resposta às mudanças da organização competitiva, ao mercado, e ao ambiente tecnológico (Kaplan e Norton, 1993; Kaplan e Norton, 1996b).

1.2.1. A Implementação Estratégica e o Balanced Scorecard

Na opinião de Kaplan e Norton (2001b), a implementação bem sucedida da estratégia nas organizações passa por traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização com a estratégia, fazer da estratégia a função de cada colaborador. Um processo contínuo que deverá mobilizar também a gestão de topo para a mudança.

Pois, sem uma clara descrição da estratégia os gestores não conseguem comunicar facilmente aos seus colaboradores; sem um conhecimento partilhado da estratégia, os gestores dificilmente conseguem mobilizar um alinhamento em torno dessa estratégia; sem um alinhamento, os gestores não conseguirão implementar novas estratégias para fazer face aos desafios do mercado e obter assim as vantagens competitivas derivadas dos recursos intangíveis, maioritariamente, recursos humanos e informação (Kaplan e Norton, 2004b).

O Balanced Scorecard deve ser uma ferramenta de controlo de gestão ao serviço da estratégia, permitindo que a missão se difunda e a visão seja partilhada, clarificando o que a organização pretende alcançar, quais os seus objectivos estratégicos e as alternativas existentes para os alcançar. Deste modo, garante a convergência de esforços, levando a que as actividades dos gestores estejam em conformidade com a estratégia da organização (Jordan *et al*; 2005).

1.2.2. As Funções do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica estabelece quatro processos de gestão que facilitam a ligação da estratégia com os objectivos organizacionais, como demonstra a Figura 1.

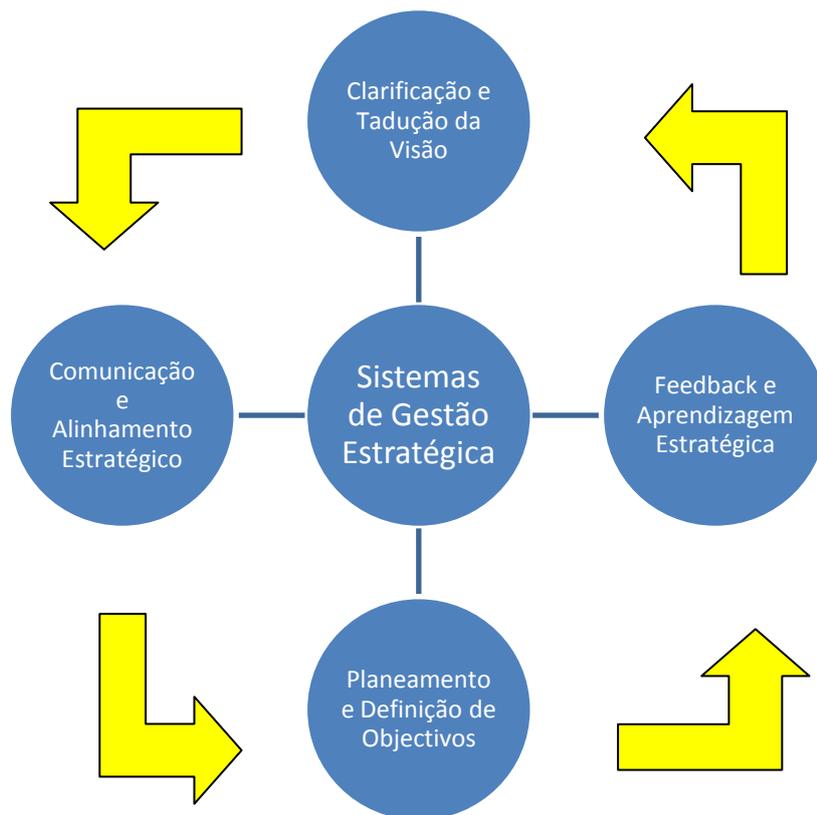


Figura 1. Sistema de Gestão Estratégica: Quatro Processos.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b).

O primeiro processo, a *tradução da visão*, ajuda os gestores de topo a alcançar um consenso em torno da visão estratégica da organização. Apesar das melhores intenções da gestão de topo, as imponentes declarações sobre como se tornar “*best in class*”, ou uma “*empowered organization*” não se traduzem facilmente em termos operacionais úteis, para a acção no dia-a-dia. Para os colaboradores agirem sobre essas declarações de visão e estratégia, essas

declarações devem ser expressas como um conjunto integrado de objectivos e medidas, acordadas por todos os altos executivos, que descrevem as metas e objectivos de sucesso no longo prazo (Kaplan e Norton, 1996b).

Comunicação e alinhamento estratégico constituem o segundo processo, permitindo que os gestores comuniquem uma estratégia clara e concisa por toda a organização alinhando-a com os objectivos globais e departamentais. O alinhamento estratégico traduz a definição de objectivos, indicadores de performance, metas e iniciativas a serem tomadas com vista à sua concretização a nível organizacional, departamental e individual (Kaplan e Norton, 1996b).

O terceiro processo é composto pelo *planeamento e definição de objectivos*, permite às organizações integrar os seus planos de negócio e financeiro. Este processo auxilia a integração das diversas iniciativas da organização, permitindo estabelecer prioridades e definir quais os meios e recursos necessários para atingir as metas previamente estabelecidas através da estratégia, influenciando assim os gestores a focarem as suas atenções na melhoria dos processos críticos para alcançar o sucesso estratégico de longo prazo da organização (Kaplan e Norton, 1996b).

Por último, temos o quarto processo que é composto pelo *feedback e aprendizagem organizacional*. Este traduz o conhecimento estratégico, na medida em que não são apenas considerados os resultados financeiros alcançados, adicionando três perspectivas, que são: clientes, processos internos de negócio e aprendizagem e crescimento. Os objectivos estratégicos devem ser minuciosamente revistos, analisados e caso necessário actualizados, para que os gestores de topo possam avaliar a implementação da estratégia até esse momento, proporcionando assim à organização a possibilidade de uma aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1996b).

Jordan et al (2005: 260) afirmam que, “ *o balanced scorecard pretende ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos factores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica...*”

Para isso.... O balanced scorecard inclui indicadores financeiros que reflectem os resultados de acções passadas e indicadores não financeiros, tais como a satisfação de clientes, a excelência nos processos internos, a inovação e satisfação dos empregados, os quais serão determinantes para um bom desempenho financeiro futuro.”

1.2.3. Perspectivas do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard traduz a visão e a estratégia em objectivos e indicadores, organizados em quatro perspectivas, que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Cada uma destas perspectivas contém objectivos, indicadores, metas e iniciativas que são fundamentais para que a organização consiga alcançar os objectivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1996a). Como demonstra a Figura 2:

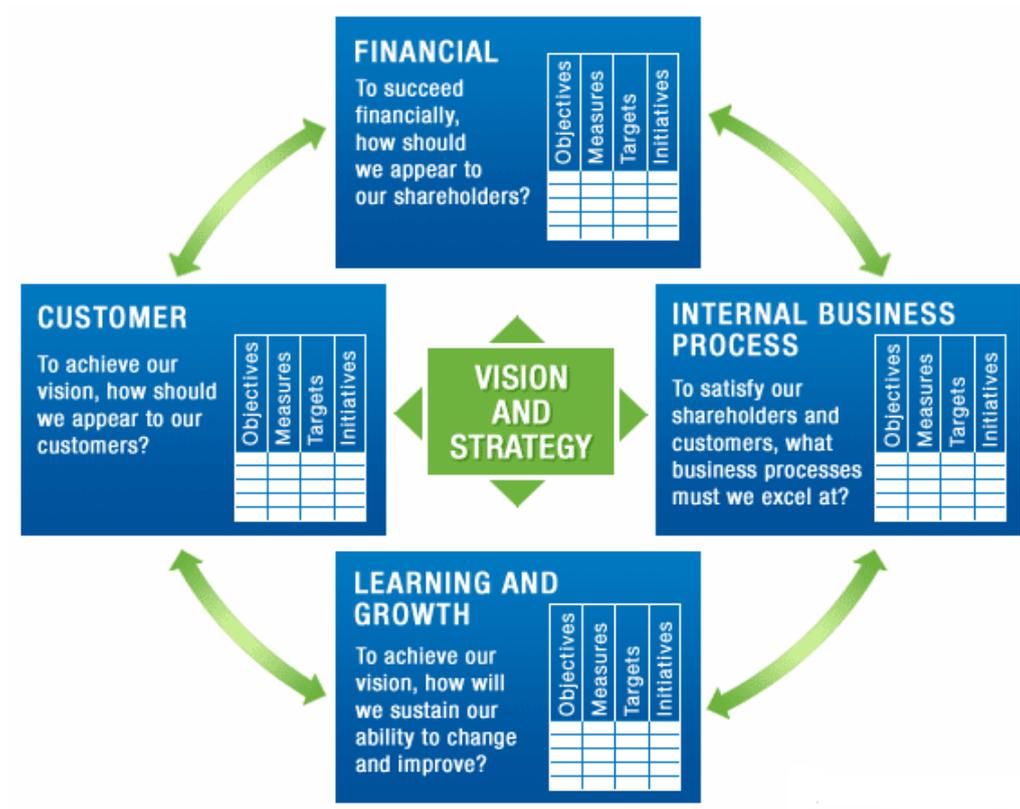


Figura 2. Tradução da visão e da estratégia em quatro perspectivas.

Adaptado de Kaplan e Norton 1996b.

O Balanced Scorecard assume uma estrutura de perspectivas hierarquizada, que revelam a criação de valor nos vários stakeholders (Kaplan e Norton, 1996a).

Cada perspectiva do balanced scorecard inclui objetivos, indicadores, metas e ações a desenvolver e necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1993). É importante definir cada um desses componentes.

- **Objetivos estratégicos** são a tradução da estratégia da organização, tanto em termos qualitativos como quantitativos (Kaplan e Norton, 1996a).

- **Indicadores** informam como é medido e acompanhado o sucesso dos objectivos estabelecidos pela organização (Kaplan e Norton, 1996a).
- **Metas** representam os marcos a atingir por cada indicador. Podem ser alterados ao longo do tempo, permitindo assim a evolução do desempenho (Kaplan e Norton, 2004a).
- **Iniciativas** criam resultados e executam a estratégia, sendo geridas através do acompanhamento das iniciativas estratégicas (Kaplan e Norton, 2004a).

Na **Perspectiva Financeira**, o Balanced Scorecard contém a perspectiva financeira como objectivo último de maximização de lucro pelas organizações. Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da organização, inclusive a sua implementação e execução, está a contribuir para a melhoria da última linha da demonstração de resultados. Em geral, os objectivos financeiros têm a ver com rendibilidade medida, por exemplo, pelo lucro operacional e pelo retorno sobre o investimento (Kaplan e Norton, 2004a).

Na perspectiva financeira, a conexão com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças, em geral contraditórias do crescimento e da produtividade. As acções para acelerar o crescimento da receita geralmente demoram mais para criar valor do que as acções voltadas para o aumento da produtividade. Sob a pressão contínua para apresentar resultados financeiros aos accionistas, a tendência é favorecer o curto prazo em detrimento do longo prazo. O desenvolvimento da primeira camada do Balanced Scorecard força as organizações a gerir essa tensão. O objectivo financeiro maior é, e deve ser, sustentar o crescimento do valor para os accionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade) (Kaplan e Norton, 2004a).

Na **Perspectiva dos Clientes**, segundo a opinião de Kaplan e Norton (2004a), os gestores identificam os segmentos de clientes desejados, os respectivos objectivos de negócio, e os seus correspondentes indicadores de desempenho. A perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada, tais como:

- Satisfação dos clientes
- Retenção dos clientes
- Conquista de clientes
- Rendibilidade dos clientes
- Participação de mercado
- Participação nas compras dos clientes

Esses indicadores orientados para os clientes podem ser vistos em si mesmos como relações de causa e efeito. Quando se combinam conquistas de novos clientes com o aumento da participação nas compras dos clientes existentes o resultado é uma maior fatia do mercado total. Finalmente, a retenção dos clientes existentes aumenta a rendibilidade do negócio, pois o custo de mantê-los é em geral menor que o custo da conquista ou da reposição de clientes. As empresas devem medir o grau de satisfação, os índices de retenção e a fatia de mercado em relação aos clientes - alvo desejados (Kaplan e Norton, 2004a).

Os objectivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objectivos e indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, que todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da organização (Kaplan e Norton, 2004a).

Pinto (2007:42) refere que *“Os clientes de hoje poderão não ser os clientes que a organização pretende ter no futuro. Por outro lado, as preferências dos clientes mudam, os*

produtos e serviços que adquirem hoje poderão não se justificar num futuro próximo. Esta dinâmica contínua obriga a uma resposta sempre actual à pergunta: «O que os nossos clientes valorizam?»».

Na **Perspectiva Processos Internos**, segundo Kaplan e Norton (1996b) identificam-se os processos críticos nos quais a organização tem de ser excelente de modo a alcançar os objectivos das perspectivas de clientes e accionistas. A cadeia de valor genérica é composta pelos seguintes processos:

- Processo de inovação; ocorre a identificação das necessidades actuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.
- Processo de operações; entrega de produtos e prestações de serviços aos clientes actuais.
- Processo de serviço de pós venda; oferta de serviço que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma organização.

Segundo Jordan et al (2005:272), *“Os gestores devem então focar a sua atenção nas actividades críticas para a satisfação das necessidades dos clientes e para a criação de valor da empresa, dependendo os resultados da forma como as actividades são executadas.”*

Na opinião de Kaplan e Norton, (1996b) a **perspectiva Aprendizagem e Crescimento**, é responsável por garantir infra-estruturas que permitam a obtenção dos objectivos nas outras perspectivas, designadamente, através da capacidade dos colaboradores e dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento. Abrange deste modo quatro aspectos fundamentais:

- Inovação, enquanto capacidade da organização em gerar novas ideias;
- Capital humano, assegurando níveis de conhecimento que potenciem o desempenho dos colaboradores;
- Manutenção de elevados níveis de motivação
- Suporte dos sistemas de informação aos processos e fluxos de informação dentro da organização;

Jordan et al (2005:272), referem “*Nesta perspectiva procura-se acompanhar as competências necessárias para realizar os objectivos estratégicos e criar as condições para o crescimento sustentado. Estas competências prendem-se fundamentalmente com o potencial humano e a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação. A capacidade de aprendizagem e de inovação está cada vez mais ligado ao valor da empresa.*”

Os objectivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizagem e crescimento descrevem como executar a estratégia. A organização gere os seus processos internos e o desenvolvimento do seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia. O desempenho excepcional nessas duas perspectivas impulsiona a estratégia (Kaplan e Norton, 2004a).

1.2.4. Relações de Causa e Efeito

Na opinião de Kaplan e Norton (2004a) os objectivos nas quatro perspectivas estão ligados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes - alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes, descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes – alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os activos intangíveis que compõem os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objectivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e consequentemente, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

1.3. Mapa Estratégico

Na opinião de Kaplan e Norton (2000) as organizações precisam de meios para comunicarem a estratégia e os processos e sistemas que permitem a sua implementação. É nesse sentido que apresentam o mapa estratégico. Este fornece um modelo que demonstra como a estratégia liga os activos intangíveis a processos que criam valor, é uma arquitectura lógica e abrangente para descrever a estratégia (Kaplan e Norton, 2001b).

Segundo Kaplan e Norton (2001b), o Mapa estratégico especifica os pontos críticos e as suas ligações na estratégia da organização, tais como:

- Objectivos para o crescimento e produtividade para aumentar o valor do accionista;
- Mercado, retenção de clientes - alvo;

- Propostas de valor que levaria os clientes a fazer mais negócio com maior margem de lucro para a empresa;
- Inovação e excelência em produtos, serviços e processos que constituem a proposta de valor para os segmentos de clientes – alvo, promover melhorias operacionais e atender às expectativas da comunidade;
- Investimentos necessários em pessoas e sistemas para gerar e sustentar o crescimento.

Ao traduzir a estratégia na arquitectura lógica do mapa estratégico e no Balanced Scorecard, as organizações criam um ponto comum e compreensível de referência para todas as unidades organizacionais e dos colaboradores (Kaplan e Norton, 2001b).

De certo modo, o mapa estratégico descreve a relação entre as diversas perspectivas do Balanced Scorecard, dando ênfase à relação entre os activos intangíveis e a criação de valor para os diversos stakeholders, devidamente contextualizada na estratégia estabelecida na organização e alinhadas com os processos internos da organização. O mapa estratégico reforça assim a importância do conhecimento e distingue o valor do capital intelectual, na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Os activos intangíveis são fundamentais no bom desempenho da organização. No entanto, a relação entre o investimento e o retorno destes activos, nem sempre se torna clara, dificultando assim a sua mensuração. O mapa estratégico esclarece o modo como estes activos contribuem para a criação de valor para os accionistas e clientes. Pois, através dos processos internos o valor implícito nos activos intangíveis é transformado em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2001b).

1.4. Processo de Implementação do Balanced Scorecard

A adequada implementação do balanced scorecard resulta de uma visão partilhada da estratégia por todos os colaboradores da organização. Essa visão deve ser traduzida em objectivos, medidas, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas que compõem o Balanced Scorecard (Jordan *et al*, 2005).

Kaplan e Norton (1996a) apresentam um plano de implementação do Balanced Scorecard em 16 semanas. Este plano é composto pelas seguintes fases:

1º Fase – Definição dos objectivos estratégicos; a gestão de topo deve estar de acordo com os objectivos subjacentes ao Balanced Scorecard.

2º Fase – Nomeação do arquitecto do Balanced Scorecard; o colaborador nomeado para esta função será o responsável pelo desenho do sistema, devendo ser um alto executivo da organização.

3º Fase – Realização de entrevistas; após a divulgação dos objectivos estratégicos subjacentes ao Balanced Scorecard estabelecidos na 1ª Fase, devem ser realizadas entrevistas com aos gestores funcionais, com o objectivo de divulgar os principais aspectos do Balanced Scorecard, esclarecendo dúvidas que persistam. E recolher sugestões sobre medidas adequadas para os objectivos estabelecidos em cada uma das perspectivas.

4º Fase – Reunião de alta direcção; a gestão de topo deve estabelecer os objectivos propostos e escolher as medidas mais adequadas, de entre as propostas, para esses mesmos objectivos. Deve-se também elaborar a brochura que permita transmitir as intenções e o conteúdo do Balanced Scorecard da empresa a todos os seus colaboradores.

5º Fase - Plano de Implementação; uma equipa composta pelos gestores funcionais, deve ser nomeada como responsável pela implementação do Balanced Scorecard. Será esta equipa que irá fornecer regularmente o feedback do processo de implementação à gestão de topo.

Kaplan e Norton (1996a) defendem que o após decorridas estas fases, o Balanced Scorecard deve estar implementado na organização num prazo máximo de 60 dias.

1.5. Limitações e críticas ao Balanced Scorecard

O conceito de Balanced Scorecard assume grande importância, havendo pesquisas que procuram identificar os seus pontos fortes e fracos na filosofia que o Balanced Scorecard apresenta.

As **relações de causa-e-efeito e a direcção de causalidade entre as medidas** são um dos pontos que causam alguma discussão (Major e Vieira (2009)). Segundo Kaplan e Norton (1996a) o cumprimento dos objectivos estabelecidos em cada uma das perspectivas antecipa o desempenho na perspectiva seguinte. No entanto, não é de todo evidente que isso se verifique, sendo de algum modo natural que se estabeleçam relações de interdependência entre as variáveis. Por exemplo a relação entre a satisfação dos clientes e a imagem da organização. A imagem da organização é uma das componentes da proposta de valor para o cliente, visto que leva a satisfação e fidelização do cliente, mas é essa satisfação e fidelização que cria a imagem da organização. Assim depreende-se que as relações que se verificam entre as quatro perspectivas não revelam claramente uma relação de causa-e-efeito, podendo apenas verificar-se uma relação de convergência de objectivos entre as perspectivas. Norreklit (2000) critica a ambiguidade no modo como Kaplan e Norton descrevem a relação entre as medidas no Balanced Scorecard, no facto de a relação entre as medidas não se verificar de uma forma natural, pois a satisfação dos clientes pode não levar a bons desempenhos financeiros. Para

avaliar as consequências de um aumento da satisfação dos clientes ou melhorias da qualidade é necessário realizarem-se cálculos financeiros.

Uma outra crítica é a **necessidade de adicionar perspectivas para atender a todos stakeholders**. Kaplan e Norton (1996a) assumem que as quatro perspectivas do Balanced Scorecard têm-se revelado ajustadas em diversas empresas. No entanto, estas não devem limitar as possibilidades existentes devendo-se adequar à estratégia e às necessidades da organização em causa, dependendo das circunstâncias do sector e da estratégia da organização podendo ser necessário agregar mais perspectivas.

Além disso, o Balanced Scorecard não considera a monitorização da concorrência, transformando-se assim num **modelo estático e pouco dinâmico**. Este modelo incide na definição de medidas fundamentais à implementação da estratégia estabelecida pela organização, sem ter em conta o risco de ocorrerem acontecimentos que podem tornar-se em ameaças à estratégia actual. Major e Vieira (2009) apresentam um artigo de Simons, no qual o autor, com o objectivo de reduzir esta limitação recomenda que a gestão de topo estimule o espírito empreendedor dos colaboradores num processo contínuo de identificação de ameaças e oportunidades, que deverá ser suportado por um sistema de comunicação que fornece o diálogo na organização. Assim, poderá ser colmatada outra crítica feita ao Balanced Scorecard por Norreklit (2000). Esta autora crítica a **falta de representatividade dos empregados** na definição de objectivos e medidas estratégicas. Segundo Norreklit (2000), esta abordagem revela-se numa falta de envolvimento e compromisso dos colaboradores, levando a uma atitude reactiva na resolução dos problemas, induzindo assim a um comportamento individualista, focado no alcance das metas, originando o risco de manipulação. A solução poderá ser estabelecer uma coerência entre as medidas em vez de procurar essas relações entre elas.

2. Metodologia de Investigação

Nos pressupostos de investigação na área da contabilidade há que conhecer vários paradigmas da investigação em contabilidade e reconhecer que os mesmos têm vantagens e limitações (Vieira, 2009).

Vieira (2009) enuncia três paradigmas de investigação em contabilidade que são: a positivista, a interpretativa e a crítica. A investigação positivista pondera uma realidade concreta que o investigador deve interpretar de modo objectivo. Segundo este paradigma ocorre uma valorização particular do objecto em estudo, que pode ser conhecido através da experiência e da observação neutra e objectiva do investigador, ou seja, o objecto em estudo é independente dos comportamentos dos indivíduos (Vieira, 2009).

A investigação interpretativa procura entender a natureza social dos costumes contabilísticos, com o objectivo de compreender os acontecimentos diários, as estruturas sociais e quais os significados que as pessoas conferem aos seus comportamentos e aos dos outros. Este tipo de investigação contorna as limitações do paradigma positivista, com o propósito de analisar fenómenos sociais, ou seja, preocupa-se em compreender o mundo. Aqui o investigador possui um envolvimento activo na investigação e as conclusões do estudo dependem da interpretação do investigador (Vieira, 2009).

Na investigação crítica, também se procura compreender os fenómenos e os factores que levaram a uma mudança social. Mas neste paradigma, o investigador e o objecto em estudo estão de algum modo ligados, ou seja, há interacção entre eles. Mas a principal atenção é dada ao fenómeno da dominação, a distribuição do poder e as suas desigualdades (Vieira, 2009).

Neste estudo de caso há uma abordagem interpretativista que se baseia na interacção entre o investigador e a organização em causa. É realizado um estudo empírico, em que o objectivo é

implementação de um Balanced Scorecard numa organização do ramo de catering, havendo uma interpretação dos dados por parte do investigador, com base na realização de entrevistas, e recolha de dados através de documentos e observação.

A investigação interpretativa procura entender o contexto subjacente aos sistemas de informação contabilística, e o modo como estes influenciam e são influenciados pelo contexto. Associada à investigação interpretativa num sentido mais lato, temos a investigação qualitativa, na qual se enquadra este estudo de caso. A investigação qualitativa procura explicar o modo como os fenómenos sociais são interpretados. Para isso, recorre a métodos de investigação que têm em linha de conta o âmbito do fenómeno em estudo (Vieira, *et al*, 2009).

Os métodos da investigação qualitativa são desenvolvidos com o intuito de auxiliar os investigadores a compreenderem os fenómenos em estudo. Assim, este tipo de investigação assume uma orientação holística, permitindo a explicação das práticas sociais, inclusive as praticas de contabilidade, tendo em conta o contexto organizacional e social no qual se desenvolvem (Vieira, *et al*, 2009).

Segundo Vieira, *et al*, (2009) o estudo de caso, na opinião de Yin, é uma investigação experimental que estuda um acontecimento no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes. Ou seja, o estudo de caso é um processo rigoroso em que a teoria é a principal ferramenta para entender e comunicar os factos recolhidos. Um investigador que tenha como objectivo a apresentação de resultados para académicos e profissionais, deve seguir o caminho da investigação qualitativa, relacionando a teoria com os acontecimentos práticos que vai recolhendo no decurso da sua investigação.

Vieira *et al* (2009), descreve alguns tipos de estudo de caso: descritivo; ilustrativo; experimentais; exploratórios; explanatórios. Os estudos de caso descritivos descrevem os

sistemas e procedimentos utilizados na prática. Os estudos de caso ilustrativos são aqueles que ilustram as práticas de contabilidade tidas como inovadoras, desenvolvidas por empresas consideradas de excelência. Os estudos de caso experimentais consistem na aplicação de técnicas e práticas desenvolvidas conceptualmente por investigadores, cujo objectivo é serem implementados em empresas, para depois analisar e avaliar o impacto dessa implementação. Os estudos de caso exploratórios são utilizados com o objectivo de auxiliar o investigador a explorar as razões que justificam determinadas práticas de contabilidade, podendo depois surgir novas hipóteses que deverão ser testadas em estudos posteriores, através de novos estudos de caso. Os estudos de caso explanatórios pretendem explicar a existência de determinadas práticas de contabilidade. A teoria existente é usada para explicar as observações do investigador, caso a teoria não seja satisfatória deve ser desenvolvida uma nova teoria ou alterada a já existente. O objectivo deste trabalho é a realização de um estudo de caso experimental, tendo em conta que se pretende desenvolver uma nova técnica numa determinada organização.

Na opinião de Vieira *et al* (2009) o estudo de caso é composto por várias fases: preparação; recolha de evidências; avaliação da evidência; identificação e explicação de padrões; redacção do caso. A fase da preparação inclui a formulação da questão de investigação, a revisão da literatura sobre o tema de investigação e o modelo de investigação. A recolha de evidências baseia-se na consulta de documentos e registos de arquivo, a realização de entrevistas, deve-se ter em conta a fiabilidade dos procedimentos. A identificação e explicações de padrões conduzem à sistematização de toda a informação recolhida, com o propósito de chegar a padrões comuns para organizar a informação. Por último temos a redacção do estudo de caso. Este deve ocupar apenas um terço do tempo da realização do mesmo (Vieira, *et al*, 2009).

3. Quadro Operativo

Antes de apresentar a proposta de implementação do Balanced Scorecard, irá ser feita a descrição de caracterização da actividade e organização da empresa em estudo, com o intuito de obter um melhor enquadramento do modelo de gestão.

3.1. Identificação e contextualização da Empresa

3.1.1. A Encontrus

A Encontrus teve origem numa microempresa, que era fundamentalmente um restaurante familiar, com dois proprietários, o Senhor João Alves e a Senhora Maria Lisete Alves. Em 1993, entram para a empresa os dois filhos do casal, Nuno Alves e João Paulo Alves. É com a entrada destes dois novos sócios que a empresa começa a dar os seus primeiros passos no ramo do catering, sendo hoje uma empresa de média dimensão, que apenas se dedica a esta actividade.

Encontrus – Sociedade Hoteleira, Lda, é uma sociedade por quotas, com o Capital Social de €70.000. Capital esse que é repartido pelos quatro sócios da empresa, João Carlos Figueiredo Alves, 54%; Maria Lisete Gonçalves Correia Alves, 20%; João Paulo Correia Alves, 12%; Nuno Miguel Correia Alves, 12%.

As principais infra-estruturas da Encontrus estão localizadas na vila de Carregal do Sal, distrito de Viseu. Aqui a empresa detém os escritórios e a sua unidade de produção. Nos escritórios é onde se localiza o departamento financeiro, de compras e comercial. Na unidade está localizado o departamento de produção, onde se procede à produção das refeições e ao

respectivo acondicionamento, de acordo com as normas legais, para depois prosseguir para os locais onde se realizam os eventos.

Nesta vila a empresa possui também uma casa rústica, com um salão de média dimensão, onde se organizam as provas de degustação para os clientes e alguns eventos de pequena dimensão. Os eventos de maior dimensão são realizados em espaços alugados pelos clientes que requisitam os serviços de catering ou nas Quintas com as quais a empresa possui contrato de exclusividade do fornecimento do serviço de catering.

3.1.2. Análise Económica e Financeira

A Encontrus possui uma situação económica equilibrada, com resultados operacionais positivos. O volume de negócios tem vindo a crescer ao longo do tempo, tendo apresentado em 2009 um volume de negócio no valor de €1.935.302,81. Nesse mesmo ano, apresentou um resultado líquido de €6.731,35, comparado com os anos anteriores este valor tem vindo a crescer.

Além das matérias-primas e dos fornecimentos e serviços externos, o custo com o pessoal é o mais significativo na demonstração de resultados da empresa. A principal fonte de rendimento da empresa baseia-se na prestação de serviços única e exclusivamente ao mercado interno. Os seus clientes são o público em geral, desde ao cliente particular até às empresas de grande dimensão. Trabalha com os seus clientes a pronto pagamento, mas com os fornecedores obtém crédito de 30 dias.

É uma empresa que apresenta bons resultados, possui bons rácios de rendibilidade. A sua situação financeira é sólida e tem vindo a crescer nestes últimos anos.

3.1.3. Análise Organizacional

A Encontrus neste momento possui 30 trabalhadores permanentes, dos quais 7 são licenciados e os restantes são operacionais. Há ainda trabalhadores com contratos de muita curta duração, Artigo 142º do Código de Trabalho, sendo recrutados para todo o tipo de eventos.

Os funcionários estão divididos por quatro departamentos que são: o Financeiro; Comercial; Compras; Produção, tal como demonstra a Figura 3.

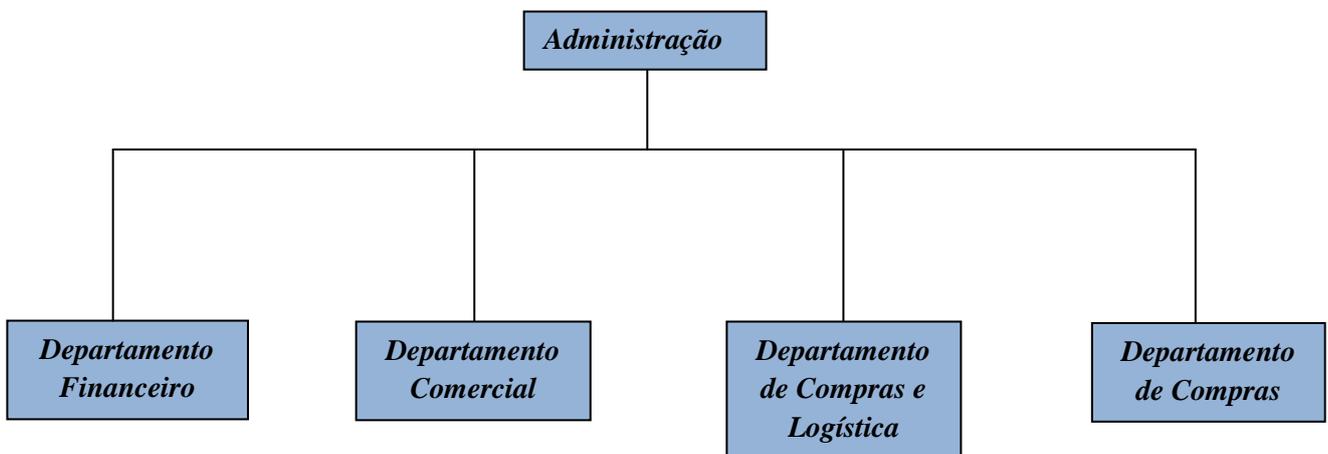


Figura 3. Organograma da Enontrus – Sociedade Hoteleira, Lda.

- Departamento Financeiro; é responsável pela gestão financeira da empresa e contabilidade, integrando também a área de Recursos Humanos.
- Departamento Comercial; é responsável pela comercialização do serviço, estabelecendo as condições do serviço com os clientes. É também neste departamento que se realiza parte do controlo de gestão da empresa.
- Departamento de Compras e Logística; efectua as compras consoante as necessidades que os serviços exigem, neste ramo é essencial a qualidade da matéria-prima. Efectua

ainda a manutenção dos stocks, e prepara o material necessário para os serviços (mesas, cadeiras, atoalhados, entre outros materiais utilizados).

- Departamento de Produção; é onde se efectua a confecção da comida e realização do serviço. É o departamento que possui mais funcionários, em virtude de ser este onde se encontram os colaboradores de cozinha.

3.2. Controlo de Gestão

O controlo de gestão da empresa está sob a responsabilidade do departamento de produção e, ultimamente também, do departamento comercial. O departamento de produção, além de confeccionar as refeições requisitadas para os serviços, elabora as fichas técnicas.

As fichas técnicas são um instrumento no controlo de stocks da empresa. A ficha técnica de um determinado prato, contém as porções exactas de alimentos, que são necessários para confeccionar esse mesmo prato, para uma pessoa. Assim, quando há um serviço para um determinado número de pessoas, o departamento de compras consulta a ficha técnica, elaborada pelo departamento de produção, para saber que quantidade de alimentos necessita de comprar, reduzindo assim os desperdícios na linha de produção.

Com o objectivo de aumentar a eficiência no dia-a-dia, a empresa encontra-se a desenvolver um sistema informático de controlo de gestão, que entrará em funcionamento em Junho de 2011, completamente ajustado às suas necessidades. Este sistema está a ser desenvolvido por um colaborador da empresa, e está avaliado em cerca de €80.000.

O objectivo deste sistema é que o departamento comercial ao contratar um serviço, o introduza no sistema. Este transmitirá entretanto ao departamento de compras, quais as

necessidades de matéria-prima a adquirir, ao departamento de produção, quais as refeições a produzir e em que quantidades, e fornece momentaneamente ao departamento comercial qual o orçamento desse mesmo serviço requisitado. Neste sistema também é possível visualizar em 3D a sala onde vai decorrer o evento, permitindo assim à equipa do departamento de produção uma melhor planificação do serviço.

No que se refere à avaliação de desempenho, a empresa ainda não tem nenhum processo implementado. A partir do mês de Junho de 2011, irá ser implementado um processo o qual a empresa designou de “Empregado do Mês”. O colaborador que nesse mês for considerado o “Empregado do Mês” recebe mais €100 na sua retribuição líquida. A avaliação consiste na assiduidade, na disponibilidade e na sugestão de ideias que melhorem o funcionamento da empresa e a qualidade do serviço ao cliente.

3.3. Estratégia da empresa

A Encontrus tem definido como sua visão: ser a melhor empresa de catering a actuar em Portugal. Para isso, possui uma gestão fundamentada num modelo de gestão de excelência, definindo a sua estratégia com base em objectivos que visam alcançar a satisfação dos seus colaboradores e clientes. Garantindo um serviço de qualidade e com condições de higiene e segurança alimentar.

A missão da Encontrus é estar cada dia que passa mais próximo dos stakeholders, adaptar e corresponder às suas expectativas.

Para alcançar a visão mencionada anteriormente, a Encontrus procura a diferenciação positiva através do fornecimento de um serviço de qualidade e de valor acrescentado aos seus clientes,

com competência técnica, fundamental para assegurar a fidelização dos clientes e a satisfação dos seus colaboradores. A Encontrus assume como seus valores fundamentais os seguintes:

- A procura constante de **inovação** nos serviços prestados;
- Fornecimento de serviços de **qualidade** e profissionalismo;
- **Credibilidade** na relação com o cliente;
- **Rigor** e competência;
- A procura de um clima de **profissionalismo** e respeito mútuo entre os colaboradores.

É também de mencionar os factores críticos de sucesso da Encontrus. Iremos apresenta-los na Figura 4, através da Análise SWOT ajustada à empresa, conjugando os seus pontos fortes e fracos com as suas oportunidades e ameaças.

Forças

- Diversidade de escolha para o cliente;
- Consultoria do Chefe Vitor Sobral;
- Recebimento a pronto pagamento;

Fraquezas

- Elevada estrutura de custos;
- Colaboradores com contrato de trabalho por um dia;

*Análise
SWOT
Encontrus*

Oportunidades

- Contratos de exclusividade com espaços para os eventos;
- Flexibilidade do serviço, fazendo desde casamentos a eventos empresariais, em quase todo o país;

Ameaças

- Conjuntura económica nacional;
- Elevada concorrência;

Figura 4. Análise Swot da Encontrus – Sociedade Hoteleira, Lda

A longo prazo a Encontrus estabelece como principais objectivos:

- Ter presença forte nos mercados de Viseu, Leiria, Aveiro, Coimbra, Abrantes, Guarda e Santarém;
- Ganhar quota de mercado em Lisboa e Porto, junto dos grandes eventos empresariais;
- Atingir um patamar de excelência na execução dos serviços que permita não cometer erros;
- Desenvolver as opções de decoração procurando marcar a diferença no mercado;

Para 2011, a Encontrus definiu os seguintes objectivos estratégicos:

- Obtenção de lucros;

- Aumento da quota de mercado;
- Crescimento da carteira de clientes empresariais;
- Melhorar a relação com o cliente;
- Desenvolvimento da plataforma informática;
- Atingir um patamar de excelência na execução dos serviços que nos permitam não cometer erros;
- Implementação do quadro de ideias;
- Formação e satisfação dos colaboradores.

Definidos os objectivos estratégicos, a Encontrus necessita de um sistema de gestão capaz de monitorizar e recolher informações críticas para o acompanhamento do desenvolvimento da estratégia.

No ponto seguinte irá proceder-se à descrição do processo de construção do Balanced Scorecard na Encontrus – Sociedade Hoteleira, Lda.

4. Proposta de Intervenção

Este capítulo tem como objectivo o desenvolvimento do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard, baseados nos objectivos traçados pela organização. A proposta desenvolvida neste capítulo, pretende tornar-se numa ferramenta que pode auxiliar a Encontrus, Sociedade Hoteleira, Lda a afirmar uma clara definição que lhe sirva de apoio para toda a sua actividade, bem como obter uma gestão mais eficiente e eficaz dos seus recursos.

Para desenvolver este capítulo, começar-se-á por construir o mapa estratégico da organização seguida de uma proposta de um conjunto de indicadores estratégicos a serem utilizados. Por último, irá definir-se cada indicador e o seu desenvolvimento em sub-indicadores relevantes que auxiliem a interpretação dos indicadores do cumprimento dos objectivos.

Assim pretende-se desenvolver uma proposta que consubstancie um modelo que possua as seguintes características:

- Enfoque nos processos que mais contribuem para maximização de valor na empresa;
- Identificação dos indicadores críticos que espelham a execução dos processos desenvolvidos;
- Determinação dos indicadores de performance;
- Ponderação dos indicadores segundo as prioridades de gestão.

Deste modo, com a implementação do Balanced Scorecard pretende-se alcançar uma ferramenta funcional que permita avaliar o desempenho estratégico e obter um feedback de

aprendizagem que permita auxiliar a estratégia, de modo a garantir a sustentabilidade da organização.

Na opinião de Kaplan e Norton (1996a), para a elaboração do Balanced Scorecard é fundamental a recolha de declaração de missão, visão e estratégia. Segundo João Alves, sócio-gerente da Encontrus, a missão é “estarmos cada dia que passa mais próximos dos stakeholders, adaptarmo-nos e corresponder às suas expectativas.”

Assim, os valores sob os quais a empresa trabalha são: **credibilidade**, agir de modo transparente e íntegra, cumprindo os padrões éticos e respeitando as partes interessadas; **rigor**, actuando com responsabilidade e lealdade; **qualidade**, reduzindo os desperdícios e apostando sempre na qualidade do serviço e dos produtos; **inovação e profissionalismo**, através de uma postura profissional e de vanguarda, tanto na gama alimentar como nas decorações.

No que respeita à visão da organização João Alves descreve-a como “ser a melhor empresa de catering a actuar em Portugal.”

Estes conceitos não são de todo conhecidos e claros por todos os colaboradores da organização. A adopção do Balanced Scorecard permite clarificar, traduzir a visão e divulgá-la por todos os níveis da organização (Kaplan e Norton, 1996a).

A realização das entrevistas e análise de alguma documentação fornecida pela organização, permitiu verificar que os mapas de controlo da gestão da empresa se baseiam em medidas financeiras.

Com os objectivos estratégicos definidos pela organização mencionados anteriormente no ponto 3.3, procurou-se distribuí-los pelas quatro perspectivas do Balanced Scorecard: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento. Tendo também em conta as relações de causa – efeito entre os objectivos, criou-se assim o Mapa Estratégico da Encontrus, Sociedade Hoteleira, Lda.

O Mapa Estratégico foi construído do topo para a base, começando pelos objectivos financeiros que serviram de foco para as outras perspectivas. Definidos os objectivos financeiros de longo prazo, foram estabelecidas as acções que devem ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e a aprendizagem e desenvolvimento, que é composto pelas pessoas e sistemas da organização, de modo a garantir o alcance de um bom desempenho económico e financeiro, tal como demonstra a Figura 5.

A Encontrus tem como objectivo principal ser uma organização sustentável. Ou seja, ser uma empresa que acrescenta valor para os seus accionistas. Para que este objectivo se alcance, é necessário que na **perspectiva financeira** se verifique um aumento do volume de negócios e um aumento na liquidez da empresa. O aumento do volume de negócios ocorre quando existem clientes satisfeitos, que se irão fidelizar à empresa e que com o tempo reconheceram a marca. São os clientes - alvo que estabeleceram a proposição de valor que compõem a **perspectiva de clientes**.

Para que se alcance a satisfação dos clientes é necessário que se desenvolva processos de melhoria contínua, e que toda a organização esteja envolvida nos mesmos. O desenvolvimento de novos processos está contido na **perspectiva de processos internos**, aqui procura-se modos de reduzir o desperdício, estar a par das novas exigências do mercado, procurando sempre desenvolver novos produtos. Mas para que tudo isto seja possível é necessário o empenho de todos os colaboradores da organização. É a **perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento**, que contém objectivos como o desenvolvimento das competências do capital humano da organização, adaptação às novas tecnologias. Esta

perspectiva inclui os activos intangíveis da organização, é da motivação e do empenho destes que irá depender o alcance dos objectivos contidos nas perspectivas referidas anteriormente.

Assim, para que se consiga alcançar todos os objectivos, em todas as perspectivas do Balanced Scorecard, é fundamental que haja:

- Conhecimento dos colaboradores,
- Atitude alinhada com a cultura estratégica da organização,
- Recursos financeiros e alianças estratégicas.

Pois, estes são a base para que se atinjam os objectivos estabelecidos. Pessoas motivadas e devidamente qualificadas permitem mais facilmente um desempenho favorável e uma prestação de serviços de qualidade superior. São estes factores que influenciam a satisfação dos clientes, que consequentemente aumenta a sua confiança em relação à organização. Cliente satisfeito é sinónimo de maior número de vendas, que se traduzem num crescimento da organização.

Com base no Mapa Estratégico exposto na Figura 5, contendo os objectivos estratégicos e os factores críticos de sucesso da organização, efectuou-se um levantamento dos indicadores estratégicos a serem utilizados no desenvolvimento do Balanced Scorecard e na implementação da estratégia na organização.

O Balanced Scorecard proposto nos Quadros 1 e 2, espelha as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, os objectivos estratégicos para cada uma das perspectivas, as iniciativas necessárias para alcançar os objectivos e os respectivos indicadores, que são fundamentalmente uma forma de medir alcance dos objectivos estabelecidos.

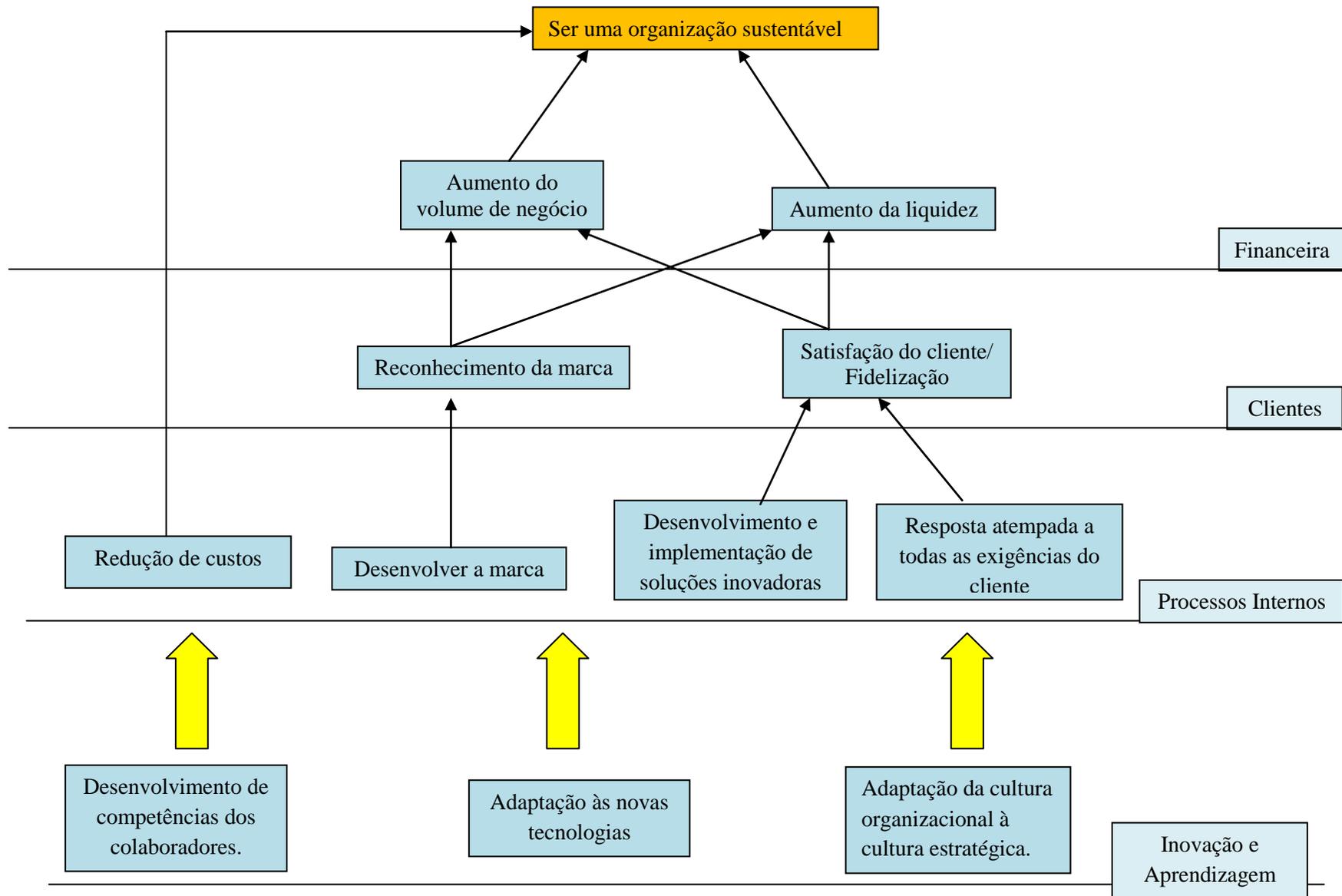


Figura 5. Proposta de Mapa Estratégico para a Encontrus, Sociedade Hoteleira, Lda.

| | | <i>Objectivo</i> | <i>Iniciativas</i> | <i>Indicador</i> |
|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--|--|
| <i>Perspectiva Financeira</i> | Aumentar o Valor para os accionistas | Aumento da Liquidez | | Rendibilidade dos Capitais Próprios |
| | | Aumento do volume de Negócios | Aumento das Vendas | % de Crescimento Volume de Negócios |
| <i>Perspectiva De Clientes</i> | Aumentar o valor para os clientes | Satisfação do cliente | Realização de inquéritos electrónicos. | Índice de satisfação de clientes |
| | | Fidelização do cliente | Aumentar o volume de negócios com empresas | Nº de contratos realizados por cliente |
| | | Reconhecimento da marca | Escolha do serviço “Encontrus” | % de Crescimento Volume de Vendas |

Quadro 1. Proposta de Balanced Scorecard para a Encontrus (Perspectiva financeira e clientes)

| | | <i>Objectivo</i> | <i>Iniciativas</i> | <i>Indicador</i> |
|---|---------------------------------------|--|--|---|
| <i>Perspectiva De Processos Internos</i> | Melhoria dos Processos Internos | Redução dos custos | Redução do desperdício | % de diminuição dos custos |
| | | Desenvolvimento da marca | Desenvolvimento do Website | Nº de acessos ao site |
| | Inovação | Desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras | Apresentar novas decorações e menus | % de novos produtos apresentados |
| | | Resposta atempada às exigências do cliente | Conseguir realizar os pedidos dos clientes | Índice de satisfação de clientes |
| <i>Perspectiva Aprendizagem e Crescimento</i> | Recursos Humanos | Desenvolvimento das competências dos colaboradores | Realização de acções de formação | Nº de horas de formação por colaborador |
| | Sistemas de Informação | Adaptação às novas tecnologias | Implementação do sistema de gestão | Investimento realizado no sistema de gestão |
| | Cultura Organizacional | Adaptação da cultura organizacional e estratégica | Comunicação dos objectivos estratégicos a todos os níveis da organização | % de funcionários que conhecem os objectivos estratégicos |

Quadro 2. Proposta de Balanced Scorecard para a Encontrus (Perspectiva Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento)

Na **perspectiva financeira** a organização pretende aumentar o valor para os accionistas. A empresa pretende otimizar a sua estrutura financeira, seguindo uma política de remuneração dos accionistas, criadas pela maximização da rendibilidade de exploração. O aumento da rendibilidade será alcançado pelo incremento do volume de negócios, e aumento do mix de vendas, ou seja o aumento da quota de mercado.

Para a **perspectiva de clientes**, os objectivos estratégicos encontram-se relacionados com a satisfação e fidelização do cliente e reconhecimento da marca. A satisfação do cliente pode ser medida através de inquéritos de satisfação, enviados electronicamente ao cliente após a realização do serviço. A fidelização é mais facilmente verificada no cliente empresa, através do número de serviços realizado ao mesmo cliente. Para o reconhecimento da marca sugere-se uma avaliação da percentagem do volume de vendas, e caso seja possível comparação com a concorrência, no que se refere a serviços efectuados por ano.

Na **perspectiva de processos internos** contempla-se as melhorias dos processos internos, nomeadamente a redução dos custos, a inovação e a prestação de um serviço de excelência. A melhoria dos processos internos está associada à redução e controlo de custos, pois a empresa possui uma elevada estrutura de custos. A inovação é um factor determinante e que compõe a missão e a visão da organização, sendo o indicador deste objectivo as receitas/menus e decorações inovadoras para agradar os clientes e fideliza-los.

Por último, temos a **perspectiva de aprendizagem e crescimento**, sendo composta pelos activos intangíveis, que são os recursos humanos, os sistemas de informação, e a cultura organizacional. Nos recursos humanos o objectivo é o desenvolvimento das competências dos colaboradores e pode ser medido através do número de horas de formação por colaborador. O sistema de informação, associado ao objectivo de adaptação às novas tecnologias, refere-se à informatização da organização. O seu indicador é o grau de investimento que a organização efectua nesta rubrica. Neste momento a organização tem um sistema informático em fase de construção, avaliado em €80.000, mas ainda está para ser implementado. A cultura

organizacional tem como objectivo a adaptação da cultura organizacional e estratégica, sendo medido através da % de colaboradores que tenham conhecimento da estratégia e dos objectivos estratégicos da organização.

5. Conclusão

A revisão de literatura elaborada permitiu constatar a importância crescente da avaliação e do estabelecimento de objectivos e metas estratégicas na gestão de uma organização.

A vantagem mais relevante com a elaboração de um Balanced Scorecard é a possibilidade de obter uma visão abrangente e sistemática da organização. Neste instrumento são apresentados factores chave que se transformam em ferramentas na avaliação de desempenho organizacional, permitindo a integração de objectivos de curto prazo e longo prazo, indicadores de resultados e de processos, indicadores financeiros e não financeiros, perspectiva interna e externa.

Quando o Balanced Scorecard é implementado com sucesso numa organização, este pode transformar-se numa ferramenta fundamental no processo de comunicação e operacionalização da estratégia na mesma. Existindo a possibilidade de elaborar um Balanced Scorecard em cascata na organização, numa perspectiva top-down, consegue-se uma maior coerência nos processos desenvolvidos na empresa, desde o mais alto nível até ao nível mais em linha.

O Balanced Scorecard sintetiza realidades complexas e diferentes num único quadro, enumerando os objectivos estratégicos da organização, bem como o modo e forma de os alcançar e ir medindo o desempenho, permitindo assim estar continuamente a encontrar

oportunidade de melhoria. A flexibilidade e a vertente estratégica deste modelo de gestão torna-o numa ferramenta útil e actual.

A realização deste trabalho, tinha como objectivo a construção de um Mapa Estratégico e um Balanced Scorecard para uma empresa que desenvolve a sua actividade no ramo do catering, comprovando-se assim que esta abordagem pode ser utilizada neste tipo de organizações.

Com base na pesquisa efectuada e na recolha de material obtida foi elaborado um Mapa Estratégico e um Balanced Scorecard, composto por indicadores que foram escolhidos tendo em consideração os objectivos estratégicos traçados pela organização. Foram seguidas as recomendações e a teoria sugerida pelos criadores do Balanced Scorecard.

Na organização estudada, o Balanced Scorecard seria uma excelente opção para clarificar, assim como para comunicar e avaliar a estratégia, visto que a organização não tem um plano estratégico específico. Com efeito, o Balanced Scorecard tornar-se-ia numa ferramenta para tornar clara a missão e visão da organização.

Este estudo contribuiu para a descrição de um Mapa Estratégico e de um Balanced Scorecard tendo por base informações recolhidas junto da organização no seu meio ambiente. Espera-se que a sugestão destas ferramentas possa contribuir para colmatar algumas dificuldades na gestão organizacional de Encontrus.

A principal limitação deste estudo é a não validação do funcionamento das ferramentas propostas. Estudos futuros poderiam analisar o cumprimento dos objectivos estratégicos definidos e a verificação do conhecimento da estratégia por parte dos colaboradores, ou a realização de um Balanced Scorecard em cascata para cada um dos departamentos da organização.

6. Bibliografia

Farreca, E., (2006), *Estratégia: Da Formulação À Acção Aplicando o Balanced Scorecard*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, 1 -10.

Ferreira, A. (2009) Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard. Em: Major, M.; Vieira, R. (Coord), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Editora Escolar

Jordan, H. Carvalho das Neves, J., Azevedo Rodrigues, J. (2005), *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editores

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Janeiro – Fevereiro, 71-79.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to work”, *Harvard Business Review*, Setembro - Outubro, 134-147.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston*”, Harvard Business School Press, 344.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996b), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Janeiro – Fevereiro, pg. 75-85.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2000), “Having Trouble with your Strategy? Then Map it”, *Harvard Business Review*, Setembro – Outubro, 167 – 176.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001a), *The strategy – focused organization: how balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*”, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001b), “The transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, *Accounting Horizons*, 147 - 160.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004a), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*”, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004b), “The Strategy map: guide to aligning intangible assets”, *Strategy & Leadership*, 10 – 17.

Norreklit, H. (2000), “The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions”, *Management Accounting Research*, 65 – 88.

Pinto, F. (2007), “*Balanced Scorecard – Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*”, Edições Sílabo, Lisboa.

Simons, R. (1995), *Levers of Control*, Boston, Harvard Business School Press. Em: Major, M.; Vieira, R.(Cood) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora, 2009.

Simons, R. (2000), “Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy”, *Prentice Hall*, New Jersey.

Vieira, R. (2009) Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade. Em: Major, M.; Vieira, R.(Cood) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora, 9 – 39.

Vieira, R.; Major, M.; Robalo, R. (2009) Investigação Qualitativa em Contabilidade. Em: Major, M.; Vieira, R.(Cood) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora, 129 – 163.

ANEXOS

Anexo 1.

Quadro de Objectivos da Encontrus, Sociedade Hoteleira, Lda.

QUADRO OBJECTIVOS

PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJECTIVOS

- Reduzir 3% matéria prima
- Controlo de custos de todos os serviços (Matéria prima/ Mão de obra/ deslocações/ alimentação staff int. e ext.)
- Revisão geral de custos
- Incrementar 142.^a
- Reuniões semanais

PERSPECTIVA DO CLIENTE

- Melhorar a relação com o cliente

INICIATIVAS

- Revisão da tabela da margem de segurança (menu todo) – *Reunião*
- Revisão das capitações – análise gastronómica - *Reunião*
- Registo de sobras – *Documento /formação*
- Questionar custo de pratos (programa de orçamentação) - *Reunião*
- Análise do custo da matéria-prima semanal (comparar)
- Toda a M.P. a passar pelo programa + bebidas + pão + Leite
- No ERP criar rubrica de controlo de custos. Integrar pessoal nesta rubrica
- Definir procedimento de actualização de tabela de preços
- Documento de relatório de serviço e fecho registo de horas
- Verificação exaustiva de todos os custos
- Acções de sensibilização de pessoal
- Definir dia e hora de reuniões
- Avaliação de contas
- Criar o guião da degustação (recolher + dados)
- Implementar folha de adjudicação
- Revisão com comerciais de processo negocial, condições espaços, condições contratuais, parcerias, pontos críticos
- Revisão de inquérito de satisfação
- Quem faz contas, quem comunica, quem faz contrato
- Atendimento telefónico
- Gestão da agenda

RESPONSÁVEIS

- Elizabete
- Elizabete
- Elizabete
- Paulo
- Nuno
- Elizabete
- Paulo Jorge
- Paulo Jorge
- Brígida
- Brígida
- Brígida
- Brígida
- Brígida
- Andreia
- Andreia
- Paulo
- Andreia
- Paulo
- Paulo
- Paulo

QUADRO OBJECTIVOS

PERSPECTIVA DO CLIENTE

OBJECTIVOS

- Revisão de condições de pagamento, particular e empresas
- Redução do risco de incumprimentos

- Revisão de condições contratuais (particulares e empresas)

- Novas decorações

- Oferta gastronómica 2012

- Alargar base de clientes empresariais
- Posicionamento 2012

- Comunicação de imagem
- Informática

INICIATIVAS

- Ilustração de atoalhados
- Apontar método que elimine o risco, sinalização, pagamento, horas extras
- Recolha de dados departamento financeiro
- Forma de rubricar (documento de fecho de serviço) + relatório
- Reunião para discussão deste tema

- Camilhas, Marcadores, Cadeiras, Mesas
- Fardas
- Buffets
- Análise interna
- Reunião Vitor Sobral
- Plano de visitas a organizadores de eventos
- Definir manutenção de espaços e apontar novas alternativas (Coimbra)
- Brochura institucional, portfolio de imagem, site, utilização de imagem VS
- Desenvolver layout de apresentação integrando com programa de orçamentação e FBA
- Início de programa de orçamentação
- Resolver Guias de Transporte (Primavera / Produção)
- CRM – Procedimentos automáticos de follow up, envio do inquérito de satisfação
- Revisão da imagem de documentos internos

RESPONSÁVEIS

- Paulo
- Brígida
- Brígida
- Brígida
- Nuno

- Paulo
- Nuno
- Paulo
- Paulo
- Paulo
- Paulo
- Paulo
- Paulo
- Paulo Jorge
- Paulo Jorge
- Paulo Jorge
- Paulo Jorge

- Nuno

QUADRO OBJECTIVOS

PERSPECTIVA INTERNA

OBJECTIVOS

- Planeamento

- ESS
Encontrus *Service System*

- Produção

INICIATIVAS

- Desenvolver ferramenta de layout de sala e buffets (3D)
- Aplicar *Poka Yoke* na forma de preencher a lista de material
- Revisão do layout da folha de tarefas
- Definição de funções da responsável do departamento e interligação com produção e logística
- Normas de funcionamento da logística com definição de funções e responsabilidade
- Criar base de dados de empratamento no programa de planeamento
- Possibilidade de 2 dias de folga
- Recolha de informação para criar base de dados de layout de sala
- Acção de recrutamento e selecção de pessoal eventual
- Divisão de bebidas para programa de produção
- *One point lesson* sobre utilização de software de planeamento
- Guia de montagem de serviço
- Classificação e definição dos diferentes tipos de serviços
- Montagem dos buffet's
- Definir e otimizar processos (copa, sala, cozinha)
- Qualidade de serviço (excelência)
- Desenvolvimento da gestão visual (copa, sala, cozinha)
- Definir *code dress*
- Fichas técnicas de alimentação de staff interno e externo

RESPONSÁVEIS

- Paulo Jorge
- Paulo Jorge
- Paulo Jorge
- Nuno
- Nuno
- José Maria
- Nuno
- José Maria
- José Maria
- José Maria
- Paulo
- José Maria
- Paulo
- José Maria
- Nuno
- Elizabete

QUADRO OBJECTIVOS

PERSPECTIVA INTERNA

OBJECTIVOS

- Formação

INICIATIVAS

- Melhorar organização do trabalho de copa no domingo
 - Gestão de stocks
 - Simplificação de processos (gelados, legumes)
 - Rever empratamentos Sublime
 - F LEAN
 - F Chefes de Sala:
 - ESS
 - Liderança
 - Atendimento e simpatia
 - Condições contratuais (condições comerciais)
 - F Copa e cozinha:
 - ESS
 - F Pessoal eventual
 - F Definir procedimento de recrutamento – formação inicial (sala, copa)
 - F Atendimento
- (Suporte de vida, Qualidade segurança alimentar, Controlo de incêndio, Gestão de conflitos)

RESPONSÁVEIS

- Elizabete
- Brígida
- Nuno
- Elizabete
- Paulo
- Nuno
- Nuno
- Nuno
- José Maria
- Andreia
- Elizabete

Anexo 2.

Relatório de Contas da Encontrus, Sociedade Hoteleira, Lda.

Data: 27/03/2011

Relatório Completo

ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA

Nº Contribuinte: 502930942

Nº DUNS@: 454253733

Dados Gerais

Identificação

| | |
|-----------------------|---|
| Razão Social | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA |
| Denominação Comercial | RESTAURANTE ENCONTRUS |
| Outras Denominações | Não |
| Morada | AVENIDA NOSSA SENHORA DAS FEBRES, CENTRO COMERCIAL FLÓRIDO, LOJA Nº 3 |
| Localidade | CARREGAL DO SAL |
| Código Postal | 3430-039 |
| Endereço Postal | CARREGAL DO SAL |
| Concelho | CARREGAL DO SAL |
| Telefone | 232960200 |
| Fax | 232960209 |
| Email | mail@encontrus.com |
| Website | www.encontrus.com |
| Forma Jurídica | Sociedade por Quotas |

Estrutura Legal e Capital

Dados de Constituição

| | |
|----------------------|------------|
| Data Constituição | 02/03/1993 |
| Data Início Negócios | 02/03/1993 |

Dados Estrutura Actual

| | | | |
|------------------|----------------------|--------------------------|---|
| Data Registo | 02/03/1993 | Conservatória Actual | Conservatória do Registo Comercial de Carregal do Sal |
| Forma Jurídica | Sociedade por Quotas | Nº Registo Conservatória | 502930942 |
| Forma de obrigar | uma assinatura | | |

Capital

| | |
|----------------|----------|
| Capital Social | 70.000 € |
|----------------|----------|

Obrigações Legais

| Prestação de Contas | | | |
|---------------------|----------|-----------------|----------------|
| Ano | Estado | Data Publicação | Data Inscrição |
| 2009 | Cumprido | 15/07/2010 | 15/07/2010 |

Obrigações Legais

| | | | |
|------|----------|------------|------------|
| 2008 | Cumprido | 03/07/2009 | 03/07/2009 |
| 2007 | Cumprido | 01/07/2008 | - |
| 2006 | Cumprido | 05/09/2007 | - |
| 2005 | Cumprido | 10/07/2006 | 29/06/2006 |

Estrutura Corporativa

Gestores e Executivos

Principais Gestores

Sócio Gerente

João Carlos Figueiredo Alves

Ligações a outras entidades

FIGUEIREDO, CORREIA & ALVES, LDA como Sócio Gerente

Sócio Gerente

Nuno Miguel Correia Alves

Sócio Gerente

João Paulo Correia Alves

Ligações a outras entidades

FIGUEIREDO, CORREIA & ALVES, LDA como Sócio Gerente

Sócio Gerente

Maria Lisete Gonçalves Correia Alves

Accionistas e Participações

Accionistas/Sócios

| Accionista | Valor Participação | % Participação |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|
| João Carlos Figueiredo Alves | 37.401 € | 53,43 % |
| Maria Lisete Gonçalves Correia Alves | 13.601 € | 19,43 % |
| João Paulo Correia Alves | 8.498 € | 12,14 % |
| Nuno Miguel Correia Alves | 8.498 € | 12,14 % |
| FIGUEIREDO, CORREIA & ALVES, LDA | 2.002 € | 2,86 % |

Participações Maioritárias

A titular tem uma participação maioritária numa empresa portuguesa.

| | | | | | |
|----------------|---|----------------------------------|----------------------|----------|--|
| 87,69 % | FIGUEIREDO, CORREIA & ALVES, LDA | | | | |
| | Morada | JARDIM DOUTOR MANUEL DA COSTA, 3 | | | |
| | Localidade | CARREGAL DO SAL | Código Postal | 3430-054 | Endereço Postal CARREGAL DO SAL |
| | Concelho | CARREGAL DO SAL | País | Portugal | |

Ligações com entidades

Bancos

A titular trabalha com as seguintes entidades bancárias:

| Nome | Morada | Código Postal | Concelho |
|---------------------------------|---------------------------|---------------|----------|
| BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, S.A. | PRAÇA DOM JOÃO I, 28 | 4000-295 | PORTO |
| BANCO ESPÍRITO SANTO, S.A. | AVENIDA DA LIBERDADE, 195 | 1250-142 | LISBOA |
| BANCO SANTANDER TOTTA, S.A. | RUA ÁUREA, 88 | 1100-063 | LISBOA |
| CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, S.A. | AVENIDA JOÃO XXI, 63 | 1000-300 | LISBOA |

Seguradoras

| Nome | Morada | Código Postal | Concelho |
|-------------------------------------|-------------------------------|---------------|----------|
| COMPANHIA DE SEGUROS AÇOREANA, S.A. | AVENIDA BARBOSA DU BOCAGE, 85 | 1050-030 | LISBOA |

Informação Comercial

Actividade

Actividade Principal

CAE

56101

Restaurantes tipo tradicional

SIC: 5812

Industria hoteleira (restaurante e snack-bar) e investimentos imobiliarios

Actividades Secundárias

CAE

68311

Actividades de mediação imobiliária

Empregados

| | |
|----------------------------|----|
| Total de Empregados | 30 |
|----------------------------|----|

Evolução Empregados

| Total de Empregados | Data |
|---------------------|------------|
| 30 | 31/12/2008 |
| 31 | 31/12/2007 |
| 41 | 31/12/2006 |
| 5 | 07/11/2001 |

Mercados

Compras

Política Compras Condições de compra: 100% credito 30 dias

Vendas

Tipo de Clientes publico em geral - 100%

| Mercados | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------|-------|-------|-------------|
| Política Vendas | 100% pronto pagamento | | | | |
| Compras ao Mercado Interno | | | | | |
| Ano | 2009 | Percentagem | 100 % | Valor | 1.116.140 € |
| Ano | 2008 | Percentagem | 100 % | Valor | 1.029.715 € |
| Vendas ao Mercado Interno | | | | | |
| Ano | 2009 | Percentagem | 100 % | Valor | 1.935.303 € |
| Ano | 2008 | Percentagem | 100 % | Valor | 1.704.593 € |

Publicações Legais e Imprensa

Publicações Legais

| Últimas 5 Publicações Legais | | | | |
|--|---------------------|--------------------------|---|-----------------------|
| Prestação de contas | | | | |
| Data Publicação | Data Registo | Data Apresentação | Conservatória | Fonte |
| 15/07/2010 | 15/07/2010 | 15/07/2010 | Conservatória do Registo Comercial de Carregal do Sal | Ministério da Justiça |
| Prestação de contas referente ao ano de 2009 (rectificação). | | | | |
| Prestação de contas | | | | |
| Data Publicação | Data Registo | Data Apresentação | Conservatória | Fonte |
| 25/06/2010 | 25/06/2010 | 25/06/2010 | Conservatória do Registo Comercial de Carregal do Sal | Ministério da Justiça |
| Prestação de contas referente ao ano de 2009 (rectificação). | | | | |
| Prestação de contas | | | | |
| Data Publicação | Data Registo | Data Apresentação | Conservatória | Fonte |
| 24/06/2010 | 24/06/2010 | 24/06/2010 | Base de Dados de Contas Anuais | Ministério da Justiça |
| Prestação de contas referente ao ano de 2009 | | | | |
| Prestação de contas | | | | |
| Data Publicação | Data Registo | Data Apresentação | Conservatória | Fonte |
| 03/07/2009 | 03/07/2009 | 03/07/2009 | Base de Dados de Contas Anuais | Ministério da Justiça |
| Prestação de contas referente ao ano de 2008 | | | | |
| Mudança de sede social | | | | |
| Data Publicação | Data Registo | Data Apresentação | Conservatória | Fonte |
| 27/02/2009 | 27/02/2009 | 27/02/2009 | Conservatória do Registo Comercial de Carregal do Sal | Ministério da Justiça |

Avaliação de Risco Comercial

Rating

Rating Informa



Avaliação de Risco Comercial: Médio-Baixo

Nível de Risco

Capacidade Financeira entre 250.000,00€ e 499.999,99€

baseada no valor de 332.577,59 € do Capital Próprio.

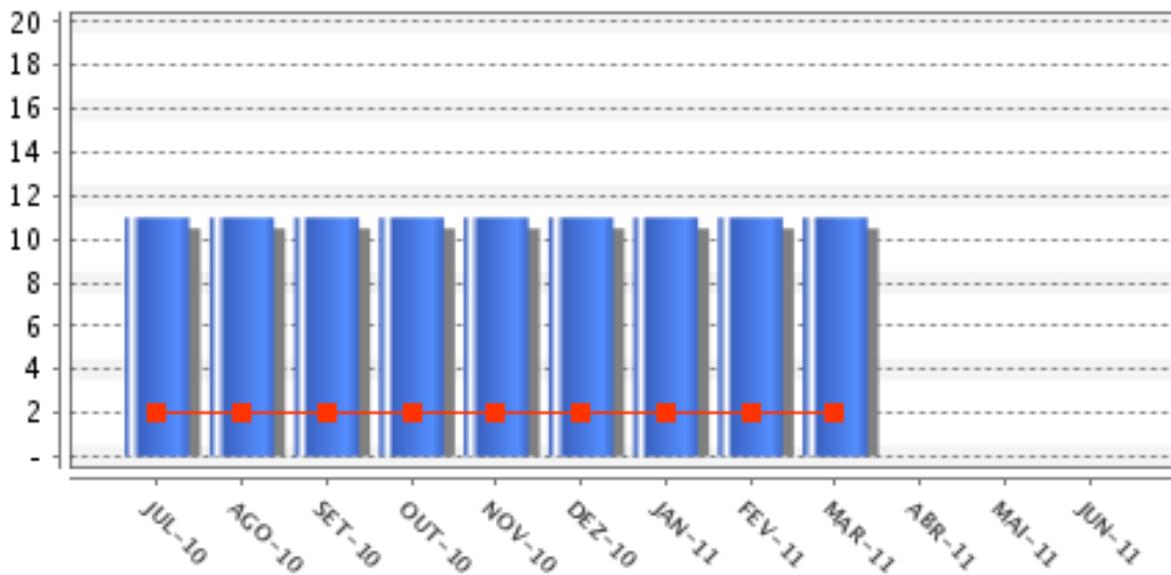
Indicador de Risco 2

indica um Risco Reduzido.

Análise dos elementos de Risco

- Esta entidade apresenta um rácio de rentabilidade do activo positivo.
- Esta entidade apresenta um rácio de solvabilidade positivo.
- Estatisticamente, as entidades localizadas nesta região geográfica apresentam um nível de risco mais baixo.
- Esta entidade efectua a totalidade das suas compras no mercado interno.

Evolução do Rating



| | JUL 2010 | AGO 2010 | SET 2010 | OUT 2010 | NOV 2010 | DEZ 2010 | JAN 2011 | FEV 2011 | MAR 2011 |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Rating Informa | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Indicador de Risco | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Opinião de Crédito

O Crédito Máximo Mensal Recomendado é de

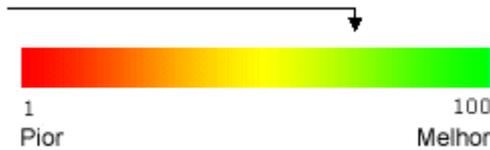
32.800 €

O valor de crédito máximo recomendado pela Informa D&B varia entre 0 e 6.000.000 €

Failure Score

A titular tem actualmente um Failure Score de 72.

Actual 72 em 100



28% das empresas tem um risco menor de insolvência

Acções Judiciais e Incidentes

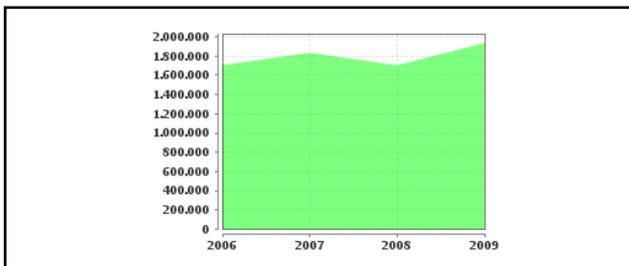
Resumo

| | |
|-------------------------------|-----|
| Acções de Insolvência | Não |
| Processos de Insolvência | Não |
| Procedimentos Administrativos | Não |

Informação Financeira

Vendas

| ANO | VALOR |
|------|----------------|
| 2009 | 1.935.302,81 € |
| 2008 | 1.704.592,25 € |
| 2007 | 1.833.125,18 € |
| 2006 | 1.705.147,57 € |

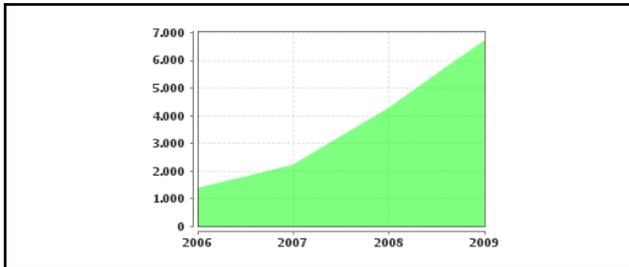


Resultados Líquidos

| ANO | VALOR |
|------|------------|
| 2009 | 6.731,35 € |
| 2008 | 4.308,96 € |

Resultados Líquidos

| | |
|------|------------|
| 2007 | 2.240,53 € |
| 2006 | 1.399,68 € |



Dados Financeiros

| Balancos Disponíveis | Duração | Unidade | Empregados |
|----------------------|---------|----------|------------|
| (Anos fiscais) | (meses) | (euros) | |
| 31/12/2009 | 12 | Unidades | 30 |
| 31/12/2008 | 12 | Unidades | 30 |
| 31/12/2007 | 12 | Unidades | 31 |

Balanço

Activo

| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Completo | Completo | Completo |
| Imobilizações Incorpóreas | | | |
| Despesas de instalação | 4.458,43 | 4.458,43 | 4.458,43 |
| Despesas investigação e desenvolvimento | 361.687,16 | 351.355,16 | 287.095,16 |
| Propriedade industrial e outros direitos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Trespases | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Imobilizações em curso | 26.555,47 | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Bruto | 392.701,06 | 355.813,59 | 291.553,59 |
| Amortizações/Provisões | -182.945,28 | -148.164,15 | -111.130,79 |
| Total | 209.755,78 | 207.649,44 | 180.422,80 |
| Imobilizações Corpóreas | | | |
| Terrenos e recursos naturais | 66.340,12 | 66.340,12 | 66.340,12 |
| Edifícios e outras construções | 509.471,81 | 471.264,61 | 449.749,23 |
| Equipamento básico | 338.018,29 | 442.982,78 | 402.547,06 |
| Equipamento de transporte | 391.593,28 | 399.953,28 | 370.333,18 |
| Ferramentas e utensílios | 190.000,26 | 298.543,84 | 283.932,70 |
| Equipamento administrativo | 47.282,13 | 78.999,12 | 76.089,17 |
| Taras e vasilhame | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outras imobilizações corpóreas | 145.878,36 | 155.623,10 | 135.909,73 |
| Imobilizações corpóreas em curso | 0,00 | 23.689,23 | 0,00 |
| Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| Activo | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| Total Bruto | 1.688.584,25 | 1.937.396,08 | 1.784.901,19 |
| Amortizações/Provisões | -882.737,96 | -1.009.604,91 | -981.783,43 |
| Total | 805.846,29 | 927.791,17 | 803.117,76 |
| Investimentos Financeiros | | | |
| Partes de capital em empresas do grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos a empresas do grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Partes de capital em empresas associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos a empresas associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Partes de capital em outras empresas participadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos a outras empresas participadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Títulos e outras aplicações financeiras | 26.536,05 | 26.536,05 | 26.536,05 |
| Outros empréstimos concedidos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Imobilizações financeiras em curso | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos por conta de investimentos financeiros | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Bruto | 26.536,05 | 26.536,05 | 26.536,05 |
| Amortizações/Provisões | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 26.536,05 | 26.536,05 | 26.536,05 |
| Existências | | | |
| Matérias - primas, subsidiárias e de consumo | 40.308,07 | 46.540,06 | 40.034,64 |
| Produtos e trabalhos em curso | 0,00 | 2.531,20 | 0,00 |
| Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Produtos acabados e intermédios | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mercadorias | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos por conta de compras | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Bruto | 40.308,07 | 49.071,26 | 40.034,64 |
| Amortizações/Provisões | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 40.308,07 | 49.071,26 | 40.034,64 |
| Dívidas de Terceiros Médio e Longo Prazo | | | |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Dívidas de Terceiros Curto Prazo | | | |
| Clientes, c/c | 338.057,49 | 116.302,27 | 129.807,90 |
| Clientes - Títulos a receber | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Clientes de cobrança duvidosa | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas do grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas participadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros accionistas e sócios | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos a fornecedores | 2.589,29 | 2.589,29 | 2.589,29 |
| Adiantamentos a fornecedores de imobilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Estado e outros entes públicos | 6.037,99 | 6.781,80 | 1.859,59 |
| Outros devedores | 192.067,65 | 162.161,86 | 156.038,46 |
| Subscritores de capital | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| Activo | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| Total Bruto | 538.752,42 | 287.835,22 | 290.295,24 |
| Amortizações/Provisões | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 538.752,42 | 287.835,22 | 290.295,24 |
| Títulos Negociáveis | | | |
| Acções em empresas do grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Obrigações e títulos de participação grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Acções em empresas associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Obrigações e títulos de participação associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros títulos negociáveis | 2.498,80 | 998,80 | 998,80 |
| Outras aplicações de tesouraria | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Bruto | 2.498,80 | 998,80 | 998,80 |
| Amortizações/Provisões | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 2.498,80 | 998,80 | 998,80 |
| Depósitos Bancários e Caixa | | | |
| Depósitos bancários | 3.127,15 | 1.882,31 | 6.158,96 |
| Caixa | 12.649,86 | 13.461,60 | 10.336,31 |
| Total | 15.777,01 | 15.343,91 | 16.495,27 |
| Acréscimos e Diferimentos | | | |
| Acréscimos de proveitos | 7.744,94 | 13.587,67 | 126,77 |
| Custos diferidos | 4.592,83 | 4.555,48 | 13.837,95 |
| Impostos Diferidos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 12.337,77 | 18.143,15 | 13.964,72 |
| TOTAL DO ACTIVO | 1.651.812,19 | 1.533.369,00 | 1.371.865,28 |

| Capital Próprio e Passivo | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| Capital Próprio | | | |
| Capital | 70.000,00 | 70.000,00 | 70.000,00 |
| Valor nominal | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Prémios/descontos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Prestações suplementares | 27.433,89 | 27.433,89 | 27.433,89 |
| Prémios de emissão de acções/quotas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ajustamento partes capital - filiais/associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reservas de reavaliação | 121.906,21 | 121.906,21 | 121.906,21 |
| Reservas legais | 9.126,10 | 8.910,65 | 8.798,62 |
| Reservas estatutárias | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reservas contratuais | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reservas especiais | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reservas livres/outras | 2.471,77 | 2.471,77 | 2.471,77 |
| Resultados transitados | 94.908,27 | 134.964,51 | 132.836,01 |
| Resultado líquido do exercício | 6.731,35 | 4.308,96 | 2.240,53 |
| Dividendos antecipados | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| Capital Próprio e Passivo | | | |
|--|------------|------------|------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | 332.577,59 | 369.995,99 | 365.687,03 |
| Provisões | | | |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Dívidas a Terceiros Médio e Longo Prazo | | | |
| Empréstimos por obrigações convertíveis | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos por obrigações não convertíveis | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos por títulos de participação | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Dívidas a instituições de crédito | 423.599,98 | 360.200,00 | 300.000,00 |
| Adiantamentos por conta de vendas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores, c/c | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores - facturas recepção e conferência | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores - Títulos a pagar | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas do grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas participadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros accionistas e sócios | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Adiantamentos de clientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros empréstimos obtidos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores de imobilizado, c/c | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Estado e outros entes públicos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros credores | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 423.599,98 | 360.200,00 | 300.000,00 |
| Dívidas a Terceiros Curto Prazo | | | |
| Empréstimos por obrigações convertíveis | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos por obrigações não convertíveis | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empréstimos por títulos de participação | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Dívidas a instituições de crédito | 185.946,96 | 172.224,78 | 202.694,82 |
| Adiantamentos por conta de vendas | 22.678,59 | 16.651,79 | 22.497,30 |
| Fornecedores, c/c | 314.112,56 | 265.484,83 | 210.817,94 |
| Fornecedores - facturas recepção e conferência | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores - Títulos a pagar | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas do grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas participadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros accionistas e sócios | 0,70 | 2.000,70 | 5.000,70 |
| Adiantamentos de clientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros empréstimos obtidos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores de imobilizado, c/c | 174.469,00 | 213.176,09 | 119.568,28 |
| Estado e outros entes públicos | 42.908,10 | 52.623,43 | 63.043,33 |
| Outros credores | 86.873,39 | 76.503,68 | 73.561,44 |

| Capital Próprio e Passivo | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| Total | 826.989,30 | 798.665,30 | 697.183,81 |
| Acréscimos e Diferimentos | | | |
| Acréscimos de custos | 68.645,32 | 4.507,71 | 7.760,20 |
| Proveitos diferidos | 0,00 | 0,00 | 1.234,24 |
| Impostos Diferidos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 68.645,32 | 4.507,71 | 8.994,44 |
| TOTAL DO PASSIVO | 1.319.234,60 | 1.163.373,01 | 1.006.178,25 |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO | 1.651.812,19 | 1.533.369,00 | 1.371.865,28 |

| |
|-----------------------------------|
| Demonstração de Resultados |
|-----------------------------------|

| Custos e Perdas | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| CMVMC | | | |
| Mercadorias | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Matérias | 671.218,62 | 636.964,28 | 664.632,86 |
| Sub-total 1 | 671.218,62 | 636.964,28 | 664.632,86 |
| Fornecimentos e Serviços Externos | 443.939,61 | 380.288,71 | 430.197,79 |
| Custos com o Pessoal | | | |
| Remunerações | 440.419,41 | 390.759,14 | 405.112,87 |
| Encargos Sociais | | | |
| Pensões | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros | 101.516,02 | 91.739,21 | 93.761,88 |
| Sub-total 2 | 541.935,43 | 482.498,35 | 498.874,75 |
| Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo | 204.551,14 | 149.596,68 | 132.163,51 |
| Ajustamentos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Provisões | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Sub-total 3 | 204.551,14 | 149.596,68 | 132.163,51 |
| Impostos | 6.443,10 | 5.800,31 | 7.912,97 |
| Outros custos e perdas operacionais | 8.285,50 | 7.086,83 | 8.339,13 |
| Sub-total 4 | 14.728,60 | 12.887,14 | 16.252,10 |
| (A) | 1.876.373,40 | 1.662.235,16 | 1.742.121,01 |
| Perdas em empresas do grupo e associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Amortizações e provisões de aplicações e investimentos financeiros | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Juros e Custos Similares | | | |
| Relativos a Empresas do Grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros | 65.445,35 | 70.420,14 | 71.197,65 |
| Sub-total 5 | 65.445,35 | 70.420,14 | 71.197,65 |
| (C) | 1.941.818,75 | 1.732.655,30 | 1.813.318,66 |
| Custos e perdas extraordinários | 7.116,44 | 1.125,24 | 55.654,76 |

| Custos e Perdas | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| (E) | 1.948.935,19 | 1.733.780,54 | 1.868.973,42 |
| Imposto sobre o rendimento do exercício | 4.643,90 | 6.813,04 | 8.663,53 |
| (G) | 1.953.579,09 | 1.740.593,58 | 1.877.636,95 |
| Resultado líquido do exercício | 6.731,35 | 4.308,96 | 2.240,53 |
| TOTAL DOS CUSTOS | 1.960.310,44 | 1.744.902,54 | 1.879.877,48 |

| Proveitos e Ganhos | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| | Completo | Completo | Completo |
| Vendas | | | |
| Mercadorias | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Produtos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Prestações de serviços | 1.935.302,81 | 1.704.592,25 | 1.833.125,18 |
| Sub-total 1 | 1.935.302,81 | 1.704.592,25 | 1.833.125,18 |
| Variação da produção | -2.531,20 | 2.531,20 | -2.405,04 |
| Trabalhos para a Própria Empresa | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Proveitos suplementares | 18.709,55 | 20.943,07 | 40.059,24 |
| Subsídios à exploração | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros Proveitos e Ganhos Operacionais | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reversões de amortizações e ajustamentos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Sub-total 2 | 18.709,55 | 20.943,07 | 40.059,24 |
| (B) | 1.951.481,16 | 1.728.066,52 | 1.870.779,38 |
| Ganhos em empresas do grupo e associadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros Juros e Proveitos Similares: | | | |
| Outros | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Empresas do grupo | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros | 7.784,95 | 5.652,18 | 5.515,30 |
| Sub-total 3 | 7.784,95 | 5.652,18 | 5.515,30 |
| (D) | 1.959.266,11 | 1.733.718,70 | 1.876.294,68 |
| Proveitos e ganhos extraordinários | 1.044,33 | 11.183,84 | 3.582,80 |
| (F) TOTAL DOS PROVEITOS | 1.960.310,44 | 1.744.902,54 | 1.879.877,48 |

Rácios

| Rácios | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| Rentabilidade | | | |
| Rentabilidade das Vendas (%) | 0,35 | 0,25 | 0,12 |
| Rentabilidade do Capital Próprio (%) | 2,02 | 1,16 | 0,61 |
| Rentabilidade dos Capitais Permanentes (%) | 0,89 | 0,59 | 0,34 |
| Rentabilidade do Activo (%) | 0,41 | 0,28 | 0,16 |
| Vendas por Empregado | 64.510,09 | 56.819,74 | 59.133,07 |

| Rácios | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| Resultados Líquidos por Empregado | 224,38 | 143,63 | 72,28 |
| Situação Financeira | | | |
| Liquidez Reduzida | 0,67 | 0,38 | 0,44 |
| Liquidez Geral | 0,72 | 0,44 | 0,50 |
| Rácio de Solvabilidade | 25,21 | 31,80 | 36,34 |
| Imobilizado/Capital Próprio (%) | 313,35 | 314,05 | 276,21 |
| Débitos Curto Prazo/Capital Próprio (%) | 248,66 | 215,86 | 190,65 |
| Débitos Curto Prazo/Existências (%) | 2.051,67 | 1.627,56 | 1.741,45 |
| Autonomia Financeira (%) | 20,13 | 24,13 | 26,66 |
| Capitais Fixos/Total do Activo (%) | 102,23 | 126,35 | 130,11 |
| Total do Activo/Vendas (%) | 85,35 | 89,96 | 74,84 |
| Passivo/Vendas (%) | 68,17 | 68,25 | 54,89 |
| Passivo/Custo das Vendas (%) | 196,54 | 182,64 | 151,39 |
| Vendas/Capitais Circulantes (%) | 323,99 | 482,55 | 527,03 |
| Custos Financeiros/Vendas (%) | 3,38 | 4,13 | 3,88 |
| Fundo de Maneio/Vendas (%) | -12,00 | -26,00 | -19,00 |
| Custos com o Pessoal / Vendas (%) | 28,00 | 28,31 | 27,21 |
| Capitais Fixos/Capital Próprio (%) | 507,73 | 523,63 | 488,10 |
| Activo Fixo / Capital Permanente | 137,82 | 159,13 | 151,73 |
| Vendas / Capital Próprio (%) | 581,91 | 460,71 | 501,28 |
| Eficiência | | | |
| Rotação de Stocks | 48,01 | 34,74 | 45,79 |
| Prazo de Cobranças (dias) | 63,76 | 24,90 | 25,85 |
| Rotação do Activo (%) | 117,16 | 111,17 | 133,62 |
| Outros | | | |
| Capacidade de Endividamento a Médio e Longo Prazo (%) | 43,98 | 50,67 | 54,93 |
| Fundo de Maneio | -229.653,00 | -445.416,11 | -349.359,86 |
| Endividamento (%) | 79,87 | 75,87 | 73,34 |
| Valor Acrescentado Bruto | 836.322,93 | 710.813,53 | 775.948,73 |
| VAB por Vendas (%) | 43,21 | 41,70 | 42,33 |

| Evolução dos Rácios | | |
|--|-----------------|-----------------|
| | 09 Vs 08 | 08 Vs 07 |
| Rentabilidade | | |
| Rentabilidade das Vendas (%) | 40,00 | 108,33 |
| Rentabilidade do Capital Próprio (%) | 74,14 | 90,16 |
| Rentabilidade dos Capitais Permanentes (%) | 50,85 | 73,53 |
| Rentabilidade do Activo (%) | 46,43 | 75,00 |
| Vendas por Empregado | 13,53 | -3,91 |
| Resultados Líquidos por Empregado | 56,22 | 98,71 |
| Situação Financeira | | |
| Liquidez Reduzida | 76,32 | -13,64 |
| Liquidez Geral | 63,64 | -12,00 |

Evolução dos Rácios

| | 09 Vs 08 | 08 Vs 07 |
|---|----------|----------|
| Rácio de Solvabilidade | -20,72 | -12,49 |
| Imobilizado/Capital Próprio (%) | -0,22 | 13,70 |
| Débitos Curto Prazo/Capital Próprio (%) | 15,20 | 13,22 |
| Débitos Curto Prazo/Existências (%) | 26,06 | -6,54 |
| Autonomia Financeira (%) | -16,58 | -9,49 |
| Capitais Fixos/Total do Activo (%) | -19,09 | -2,89 |
| Total do Activo/Vendas (%) | -5,12 | 20,20 |
| Passivo/Vendas (%) | -0,12 | 24,34 |
| Passivo/Custo das Vendas (%) | 7,61 | 20,64 |
| Vendas/Capitais Circulantes (%) | -32,86 | -8,44 |
| Custos Financeiros/Vendas (%) | -18,16 | 6,44 |
| Fundo de Maneio/Vendas (%) | 53,85 | -36,84 |
| Custos com o Pessoal / Vendas (%) | -1,10 | 4,04 |
| Capitais Fixos/Capital Próprio (%) | -3,04 | 7,28 |
| Activo Fixo / Capital Permanente | -13,39 | 4,88 |
| Vendas / Capital Próprio (%) | 26,31 | -8,09 |
| Eficiência | | |
| Rotação de Stocks | 38,20 | -24,13 |
| Prazo de Cobranças (dias) | 156,06 | -3,68 |
| Rotação do Activo (%) | 5,39 | -16,80 |
| Outros | | |
| Capacidade de Endividamento a Médio e Longo Prazo (%) | -13,20 | -7,76 |
| Fundo de Maneio | 48,44 | -27,49 |
| Endividamento (%) | 5,27 | 3,45 |
| Valor Acrescentado Bruto | 17,66 | -8,39 |
| VAB por Vendas (%) | 3,62 | -1,49 |

Taxas de Crescimento

| | 09 Vs 08 | 08 Vs 07 |
|-----------------------------------|----------|----------|
| Vendas | 13,53 | -7,01 |
| Resultados Líquidos | 56,22 | 92,32 |
| Total do Activo | 7,72 | 11,77 |
| Passivo | 13,40 | 15,62 |
| Custos com o Pessoal | 12,32 | -3,28 |
| Fornecimentos e Serviços Externos | 16,74 | -11,60 |
| CMVMC | 5,38 | -4,16 |

Balanço e Contas Médias do Sector

Activo

| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
|--|------------|------------|------------|
| Universo do Sector (Nº Empresas): | 6.556 | 7.096 | 7.269 |

| Activo | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| Imobilizações Incorpóreas | 15.015,80 | 15.308,87 | 14.550,25 |
| Imobilizado Corpóreo | 187.830,64 | 173.347,21 | 159.108,91 |
| Investimentos Financeiros | 7.588,47 | 6.246,61 | 6.064,40 |
| Total do Activo Fixo | 210.434,91 | 194.902,69 | 179.723,56 |
| Existências | 18.655,57 | 17.662,97 | 17.151,57 |
| Dívidas de Terceiros - Médio e Longo Prazo | 2.753,74 | 2.888,15 | 3.407,26 |
| Dívidas de Terceiros - Curto Prazo | 30.200,01 | 31.332,02 | 26.438,27 |
| Títulos Negociáveis | 1.615,37 | 901,85 | 1.295,01 |
| Depósitos Bancários e Caixa | 27.584,07 | 25.330,78 | 26.204,41 |
| Total do Activo Circulante | 80.808,76 | 78.115,77 | 74.496,52 |
| Acréscimos e Diferimento | 3.939,29 | 3.829,01 | 3.283,08 |
| Activo Bruto | 295.182,96 | 276.847,47 | 257.503,16 |
| Total de Amortizações | 100.367,45 | 93.421,34 | 85.961,55 |
| Total de Provisões | 222,75 | 169,16 | 146,76 |
| Total | 100.590,20 | 93.590,50 | 86.108,31 |
| Activo Líquido | 194.592,76 | 183.256,98 | 171.394,86 |

| Capital Próprio e Passivo | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| Universo do Sector (Nº Empresas): | 6.556 | 7.096 | 7.269 |
| Capital | 24.895,61 | 24.164,67 | 23.226,70 |
| Ações (Quotas) Próprias | -139,64 | -128,25 | -54,64 |
| Prestações Suplementares | 20.597,74 | 19.693,06 | 18.210,46 |
| Prémios de Emissão de Ações (Quotas) | 626,53 | 514,91 | 522,15 |
| Reservas | 16.298,82 | 13.926,80 | 12.124,99 |
| Resultados Transitados | -27.691,98 | -26.443,17 | -27.689,78 |
| Resultado Líquido do Exercício | -4.421,66 | -4.009,44 | -1.273,83 |
| Dividendos Antecipados | -50,08 | -49,88 | -19,75 |
| Total do Capital Próprio | 30.246,58 | 27.855,22 | 25.222,48 |
| Provisões para Riscos e Encargos | 52,23 | 75,36 | 95,34 |
| Dívidas a Terceiros - Médio e Longo Prazo | 45.197,68 | 41.341,06 | 37.023,12 |
| Dívidas a Terceiros - Curto Prazo | 110.233,97 | 106.293,85 | 101.228,65 |
| Acréscimo de Custos | 5.983,87 | 5.492,21 | 5.470,58 |
| Proveitos Diferidos | 2.766,63 | 2.095,26 | 2.294,36 |
| Impostos Diferidos | 108,08 | 104,01 | 60,35 |
| Total | 8.862,30 | 7.691,48 | 7.825,29 |
| Total do Passivo | 164.346,18 | 155.401,75 | 146.172,38 |
| Total do Capital Próprio e do Passivo | 194.592,76 | 183.256,98 | 171.394,86 |

| Custos e Perdas | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| Universo do Sector (Nº Empresas): | 6.556 | 7.096 | 7.269 |
| Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas | 100.831,07 | 100.641,37 | 99.299,35 |

| Custos e Perdas | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| Fornecimento e Serviços Externos | 47.798,39 | 46.753,72 | 45.464,22 |
| Custos com o Pessoal | 63.920,34 | 60.624,84 | 56.801,24 |
| Amortizações do Imobilizado Corpóreo e Incorpóreo | 11.188,24 | 10.957,53 | 10.927,10 |
| Ajustamentos | 84,47 | 21,41 | 22,90 |
| Provisões | 40,63 | 16,93 | 18,22 |
| Impostos | 942,24 | 939,08 | 972,53 |
| Custos e Perdas Operacionais | 201,73 | 216,85 | 210,26 |
| Total Custos Operacionais | 225.007,11 | 220.171,73 | 213.715,83 |
| Custos e Perdas Financeiros | 4.602,83 | 5.181,99 | 4.575,62 |
| Custos e Perdas Extraordinários | 3.025,68 | 2.505,25 | 2.903,00 |
| Imposto sobre o Rendimento do Exercício | 1.769,15 | 2.009,62 | 2.155,47 |
| Resultado Líquido do Exercício | -4.421,66 | -4.009,44 | -1.273,83 |
| Total de Custos | 230.020,31 | 225.868,55 | 222.099,26 |

| Proveitos e Ganhos | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2008 | 31/12/2007 |
| Universo do Sector (Nº Empresas): | 6.556 | 7.096 | 7.269 |
| Vendas | 34.247,28 | 36.242,68 | 37.085,04 |
| Prestações de Serviços | 188.966,50 | 181.138,33 | 177.838,06 |
| Variação da Produção | 9,81 | -406,61 | 110,64 |
| Trabalhos para a Própria Empresa | 134,24 | 190,92 | 100,09 |
| Proveitos Suplementares | 1.892,07 | 2.126,69 | 1.815,81 |
| Outros Proveitos e Ganhos Operacionais | 616,30 | 593,87 | 604,05 |
| Total Proveitos Operacionais | 225.912,39 | 219.885,87 | 217.553,69 |
| Proveitos e Ganhos Financeiros | 1.056,38 | 1.035,06 | 1.000,23 |
| Proveitos e Ganhos Extraordinários | 3.051,55 | 4.947,61 | 3.545,99 |
| Total de Proveitos | 230.020,31 | 225.868,55 | 222.099,91 |

Rácios Médios do Sector

| | 2009 | | | |
|--|--------------|-------------------|----------------|-------------------|
| | Média | 3º Quartil | Mediana | 1º Quartil |
| Rentabilidade | | | | |
| Rentabilidade das Vendas (%) | -23,80 | 2,57 | 0,20 | -15,04 |
| Rentabilidade do Capital Próprio (%) | 2,55 | 39,65 | 9,70 | -1,56 |
| Rentabilidade dos Capitais Permanentes (%) | -5,80 | 27,93 | 4,80 | -5,85 |
| Rentabilidade do Activo (%) | -33,27 | 3,92 | 0,00 | -19,03 |
| Vendas por Empregado | 32.476,34 | 40.250,90 | 29.682,36 | 20.168,84 |
| Resultados Líquidos por Empregado | -1.995,79 | 834,39 | 41,37 | -3.617,41 |
| Situação Financeira | | | | |
| Liquidez Reduzida | 4,64 | 1,47 | 0,47 | 0,15 |
| Liquidez Geral | 6,46 | 2,02 | 0,79 | 0,31 |

Rácios

| | 2009 | | | |
|---|------------|------------|-----------|------------|
| | Média | 3º Quartil | Mediana | 1º Quartil |
| Rácio de Solvabilidade | 591,69 | 77,56 | 12,05 | -23,64 |
| Imobilizado/Capital Próprio (%) | 173,35 | 156,62 | 20,05 | -22,07 |
| Débitos Curto Prazo/Capital Próprio (%) | 208,55 | 166,24 | 16,72 | -140,68 |
| Débitos Curto Prazo/Existências (%) | 2.926,73 | 1.816,30 | 562,89 | 183,53 |
| Autonomia Financeira (%) | -95,88 | 45,81 | 11,57 | -28,86 |
| Capitais Fixos/Total do Activo (%) | 126,74 | 144,88 | 94,01 | 50,87 |
| Total do Activo/Vendas (%) | 208,11 | 114,15 | 59,78 | 34,53 |
| Passivo/Vendas (%) | 219,46 | 122,73 | 54,74 | 23,95 |
| Passivo/Custo das Vendas (%) | 1.544,31 | 249,97 | 111,03 | 47,47 |
| Vendas/Capitais Circulantes (%) | 445,43 | 621,53 | 324,10 | 143,42 |
| Custos Financeiros/Vendas (%) | 5,06 | 2,29 | 0,88 | 0,19 |
| Fundo de Maneio/Vendas (%) | -50,67 | 14,73 | -5,15 | -44,55 |
| Custos com o Pessoal / Vendas (%) | 33,60 | 36,79 | 28,30 | 21,01 |
| Capitais Fixos/Capital Próprio (%) | 318,27 | 371,84 | 88,45 | -78,56 |
| Activo Fixo / Capital Permanente (%) | 161,14 | 112,22 | 37,72 | -1,15 |
| Vendas / Capital Próprio (%) | 509,03 | 599,82 | 146,42 | -114,26 |
| Eficiência | | | | |
| Rotação de Stocks | 49,89 | 49,14 | 19,05 | 6,63 |
| Prazo de Cobranças (dias) | 40,91 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Rotação do Activo (%) | 221,96 | 270,18 | 147,74 | 64,11 |
| Outros | | | | |
| Capacidade de Endividamento a Médio e Longo Prazo (%) | 22,33 | 100,00 | 100,00 | 82,39 |
| Fundo de Maneio | -32.412,92 | 17.927,98 | -4.703,28 | -52.291,77 |
| Endividamento (%) | 195,88 | 128,86 | 88,43 | 54,19 |
| Valor Acrescentado Bruto | 76.666,62 | 74.143,28 | 32.025,50 | 7.808,83 |
| VAB por Vendas (%) | 24,23 | 38,68 | 30,53 | 19,81 |

Balanço Empresa Vs Sector
Activo

| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | VARIACÃO % |
|--|--------------------------------------|-------------------|---------------|
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | |
| Imobilizações Incorpóreas | 392.701,06 | 15.015,80 | 2.515,25 |
| Imobilizado Corpóreo | 1.688.584,25 | 187.830,64 | 798,99 |
| Investimentos Financeiros | 26.536,05 | 7.588,47 | 249,69 |
| Total do Activo Fixo | 2.107.821,36 | 210.434,91 | 901,65 |
| Existências | 40.308,07 | 18.655,57 | 116,06 |
| Dívidas de Terceiros - Médio e Longo Prazo | 0,00 | 2.753,74 | 0,00 |
| Dívidas de Terceiros - Curto Prazo | 538.752,42 | 30.200,01 | 1.683,95 |
| Títulos Negociáveis | 2.498,80 | 1.615,37 | 54,69 |

| Activo | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------|------------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | |
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | VARIAÇÃO % |
| Depósitos Bancários e Caixa | 15.777,01 | 27.584,07 | -42,80 |
| Total do Activo Circulante | 597.336,30 | 80.808,76 | 639,20 |
| Acréscimos e Diferimentos | 12.337,77 | 3.939,29 | 213,20 |
| Activo Bruto | 2.717.495,43 | 295.182,96 | 820,61 |
| Total de Amortizações | -1.065.683,24 | 100.367,45 | -1.161,78 |
| Total de Provisões | 0,00 | 222,75 | 0,00 |
| Total | -1.065.683,24 | 100.590,20 | -1.159,43 |
| Activo Líquido | 1.651.812,19 | 194.592,76 | 748,86 |

| Capital Próprio e Passivo | | | |
|--|--|-------------------|---------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | |
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | VARIAÇÃO % |
| Capital | 70.000,00 | 24.895,61 | 181,17 |
| Acções (Quotas) Próprias | 0,00 | -139,64 | 0,00 |
| Prestações Suplementares | 27.433,89 | 20.597,74 | 33,19 |
| Prémios de Emissão de Acções (Quotas) | 0,00 | 626,53 | 0,00 |
| Reservas | 133.504,08 | 16.298,82 | 719,10 |
| Resultados Transitados | 94.908,27 | -27.691,98 | -442,73 |
| Resultado Líquido do Exercício | 6.731,35 | -4.421,66 | -252,24 |
| Dividendos Antecipados | 0,00 | -50,08 | 0,00 |
| Total do Capital Próprio | 332.577,59 | 30.246,58 | 999,55 |
| Provisões para Riscos e Encargos | 0,00 | 52,23 | 0,00 |
| Dívidas a Terceiros - Médio e Longo Prazo | 423.599,98 | 45.197,68 | 837,22 |
| Dívidas a Terceiros - Curto Prazo | 826.989,30 | 110.233,97 | 650,21 |
| Acréscimo de Custos | 68.645,32 | 5.983,87 | 1.047,17 |
| Proveitos Diferidos | 0,00 | 2.766,63 | 0,00 |
| Impostos Diferidos | 0,00 | 108,08 | 0,00 |
| Total | 68.645,32 | 8.862,30 | 674,58 |
| Total do Passivo | 1.319.234,60 | 164.346,18 | 702,72 |
| Total do Capital Próprio e do Passivo | 1.651.812,19 | 194.592,76 | 748,86 |

| Custos e Perdas | | | |
|--|--|-----------------|------------|
| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | |
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | VARIAÇÃO % |
| Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas | 671.218,62 | 100.831,07 | 565,69 |
| Fornecimento e Serviços Externos | 443.939,61 | 47.798,39 | 828,78 |
| Custos com o Pessoal | 541.935,43 | 63.920,34 | 747,83 |
| Amortizações do Imobilizado Corpóreo e Incorpóreo | 204.551,14 | 11.188,24 | 1.728,27 |
| Ajustamentos | 0,00 | 84,47 | 0,00 |
| Provisões | 0,00 | 40,63 | 0,00 |
| Impostos | 6.443,10 | 942,24 | 583,81 |

Custos e Perdas

| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | |
|---|--|-------------------|----------------|
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | VARIAÇÃO % |
| Custos e Perdas Operacionais | 8.285,50 | 201,73 | 4.007,22 |
| Total Custos Operacionais | 1.876.373,40 | 225.007,11 | 733,92 |
| Custos e Perdas Financeiros | 65.445,35 | 4.602,83 | 1.321,85 |
| Custos e Perdas Extraordinários | 7.116,44 | 3.025,68 | 135,20 |
| Imposto sobre o Rendimento do Exercício | 4.643,90 | 1.769,15 | 162,49 |
| Resultado Líquido do Exercício | 6.731,35 | -4.421,66 | -252,24 |
| Total de Custos | 1.960.310,44 | 230.020,31 | 752,23 |

Proveitos e Ganhos

| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | |
|--|--|-------------------|---------------|
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | VARIAÇÃO % |
| Vendas | 0,00 | 34.247,28 | 0,00 |
| Prestações de Serviços | 1.935.302,81 | 188.966,50 | 924,15 |
| Varição da Produção | -2.531,20 | 9,81 | -25.902,24 |
| Trabalhos para a Própria Empresa | 0,00 | 134,24 | 0,00 |
| Proveitos Suplementares | 18.709,55 | 1.892,07 | 888,84 |
| Outros Proveitos e Ganhos Operacionais | 0,00 | 616,30 | 0,00 |
| Total Proveitos Operacionais | 1.951.481,16 | 225.912,39 | 763,82 |
| Proveitos e Ganhos Financeiros | 7.784,95 | 1.056,38 | 636,95 |
| Proveitos e Ganhos Extraordinários | 1.044,33 | 3.051,55 | -65,78 |
| Total de Proveitos | 1.960.310,44 | 230.020,31 | 752,23 |

Rácios - Empresa Vs Sector

Rácios

| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | |
|--|--|-----------------|------------|
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | VARIAÇÃO % |
| Rentabilidade | | | |
| Rentabilidade das Vendas (%) | 0,35 | -23,80 | 101,47 |
| Rentabilidade do Capital Próprio (%) | 2,02 | 2,55 | -20,78 |
| Rentabilidade dos Capitais Permanentes (%) | 0,89 | -5,80 | 115,34 |
| Rentabilidade do Activo (%) | 0,41 | -33,27 | 101,23 |
| Vendas por Empregado | 64.510,09 | 32.476,34 | 98,64 |
| Resultados Líquidos por Empregado | 224,38 | -1.995,79 | 111,24 |
| Situação Financeira | | | |
| Liquidez Reduzida | 0,67 | 4,64 | -85,56 |
| Liquidez Geral | 0,72 | 6,46 | -88,85 |
| Rácio de Solvabilidade | 25,21 | 591,69 | -95,74 |
| Imobilizado/Capital Próprio (%) | 313,35 | 173,35 | 80,76 |
| Débitos Curto Prazo/Capital Próprio (%) | 248,66 | 208,55 | 19,23 |

Rácios

| | 31/12/2009 | 31/12/2009 | |
|---|--|-----------------|------------|
| | ENCONTRUS - SOCIEDADE HOTELEIRA, LDA | MÉDIA DO SECTOR | VARIAÇÃO % |
| Débitos Curto Prazo/Existências (%) | 2.051,67 | 2.926,73 | -29,90 |
| Autonomia Financeira (%) | 20,13 | -95,88 | 120,99 |
| Capitais Fixos/Total do Activo (%) | 102,23 | 126,74 | -19,34 |
| Total do Activo/Vendas (%) | 85,35 | 208,11 | -58,99 |
| Passivo/Vendas (%) | 68,17 | 219,46 | -68,94 |
| Passivo/Custo das Vendas (%) | 196,54 | 1.544,31 | -87,27 |
| Vendas/Capitais Circulantes (%) | 323,99 | 445,43 | -27,26 |
| Custos Financeiros/Vendas (%) | 3,38 | 5,06 | -33,20 |
| Fundo de Maneio/Vendas (%) | -12,00 | -50,67 | 76,32 |
| Custos com o Pessoal / Vendas (%) | 28,00 | 33,60 | -16,67 |
| Capitais Fixos/Capital Próprio (%) | 507,73 | 318,27 | 59,53 |
| Activo Fixo / Capital Permanente (%) | 137,82 | 161,14 | -14,47 |
| Vendas / Capital Próprio (%) | 581,91 | 509,03 | 14,32 |
| Eficiência | | | |
| Rotação de Stocks | 48,01 | 49,89 | -3,77 |
| Prazo de Cobranças (dias) | 63,76 | 40,91 | 55,85 |
| Rotação do Activo (%) | 117,16 | 221,96 | -47,22 |
| Outros | | | |
| Capacidade de Endividamento a Médio e Longo Prazo (%) | 43,98 | 22,33 | 96,95 |
| Fundo de Maneio | -229.653,00 | -32.412,92 | 608,52 |
| Endividamento (%) | 79,87 | 195,88 | -59,23 |
| Valor Acrescentado Bruto | 836.322,93 | 76.666,62 | 990,86 |
| VAB por Vendas (%) | 43,21 | 24,23 | 78,33 |

Informação Financeira Adicional
Fornecimentos e Serviços Externos - Detalhe

| | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|---|------------|------------|------------|------------|
| 621 - Subcontratos | 123.081,30 | 51.437,97 | 36.422,35 | 84.832,88 |
| 622 - Fornecimentos e serviços | 320.858,31 | 328.850,74 | 393.775,44 | 432.523,58 |
| 62211 - Electricidade | 11.771,85 | 18.871,30 | 20.131,06 | 20.135,69 |
| 62212 - Combustíveis | 59.900,65 | 72.751,05 | 49.868,23 | 46.509,39 |
| 62213 - Água | 2.985,62 | 4.345,51 | 3.629,28 | 3.676,38 |
| 62214 - Outros fluidos | 5.124,55 | 11.123,67 | 10.341,65 | 12.192,22 |
| 62215 - Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 7.731,26 | 4.786,30 | 4.930,63 | 2.628,22 |
| 62216 - Livros e documentação técnica | 0,00 | 10,80 | 0,00 | 0,00 |

Fornecimentos e Serviços Externos - Detalhe

| | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|
| 62217 - Material de escritório | 4.958,87 | 4.122,37 | 5.357,70 | 5.844,48 |
| 62218 - Artigos para oferta | 0,00 | 0,00 | 188,50 | 0,00 |
| 62219 - Rendas e alugueres | 17.495,69 | 31.448,53 | 36.792,78 | 8.287,72 |
| Das quais: ... - Rendas de terrenos | 17.237,52 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Das quais: ... - Aluguer de longa duração ou "leasing" operacional | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62220 - ... | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62221 - Despesas de representação | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.655,69 |
| 62222 - Comunicação | 9.287,90 | 8.876,83 | 15.613,80 | 14.642,26 |
| 62223 - Seguros | 8.583,66 | 8.453,72 | 8.670,66 | 11.023,27 |
| 62224 - Royalties | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62225 - Transporte de mercadorias | 0,00 | 47,14 | 0,00 | 15,08 |
| 62226 - Transportes de pessoal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62227 - Deslocações e estadas | 13.409,68 | 16.296,72 | 13.248,94 | 13.834,14 |
| 62228 - Comissões | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62229 - Honorários | 78.145,48 | 60.621,21 | 91.654,52 | 108.290,00 |
| 62230 - ... | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62231 - Contencioso e notariado | 641,15 | 611,00 | 1.816,99 | 255,23 |
| 62232 - Conservação e reparação | 39.564,42 | 36.463,29 | 42.768,80 | 29.619,59 |
| 62233 - Publicidade e propaganda | 10.448,30 | 4.695,67 | 15.469,51 | 13.311,26 |
| 62234 - Limpeza, higiene e conforto | 37.061,48 | 32.874,33 | 25.107,37 | 25.006,72 |
| 62235 - Vigilância e segurança | 588,41 | 583,96 | 187,16 | 640,56 |
| 62235 - Trabalhos especializados | 13.159,34 | 11.336,14 | 47.960,10 | 114.673,49 |
| Das quais: ... - Pagamentos a trabalhadores colocados através de agências | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62290 - ... | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 62298 - Outros fornecimentos e serviços | 0,00 | 531,20 | 37,76 | 282,19 |
| 62299 - ... | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 629 - ... | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Por memória - Remunerações a prestadores de serviços registadas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| em subcontas da conta POC 622 e na conta POC 641 | | | | |

Aprovação de Contas
Foram aprovadas as contas referentes ao(s) exercício(s) de 2009, 2008, 2007, 2006.

Data de deliberação da aprovação das contas de 2009: 31/03/2010

Deliberação por: Unanimidade.

Percentagem dos votos emitidos correspondente ao capital social subscrito com direito de voto: 90 %

A deliberação de aprovação de contas está devidamente titulada, nos termos previstos pelo Art.º 63.º do Código das Sociedades Comerciais.

Aprovação de Contas

Método de aprovação das contas

As contas foram aprovadas em assembleia universal regularmente convocada

As contas foram aprovadas em POC.

Data de deliberação da aprovação das contas de 2008: 31/03/2009

Deliberação por: Unanimidade.

Percentagem dos votos emitidos correspondente ao capital social subscrito com direito de voto: 100 %

A deliberação de aprovação de contas está devidamente titulada, nos termos previstos pelo Art.º 63.º do Código das Sociedades Comerciais.

Método de aprovação das contas

As contas foram aprovadas em assembleia universal regularmente convocada

As contas foram aprovadas em POC.

Data de deliberação da aprovação das contas de 2007: 29/03/2008

Deliberação por: Unanimidade.

Percentagem dos votos emitidos correspondente ao capital social subscrito com direito de voto: 1 %

A deliberação de aprovação de contas está devidamente titulada, nos termos previstos pelo Art.º 63.º do Código das Sociedades Comerciais.

Método de aprovação das contas

As contas foram aprovadas em assembleia universal regularmente convocada

As contas foram aprovadas em POC.

Data de deliberação da aprovação das contas de 2006: 30/03/2007

Deliberação por: Unanimidade.

Percentagem dos votos emitidos correspondente ao capital social subscrito com direito de voto: 1 %

A deliberação de aprovação de contas está devidamente titulada, nos termos previstos pelo Art.º 63.º do Código das Sociedades Comerciais.

Método de aprovação das contas

As contas foram aprovadas em assembleia universal regularmente convocada

Aplicação dos resultados conforme deliberação que aprovou as contas do exercício:

| | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Resultados transitados | 101.639,62 € | 139.273,47 € | 135.076,54 € | 132.975,71 € |
| 2. Resultados atribuídos / lucros disponíveis | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| 3. Percentagens ou gratificações a corpos gerentes | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| 4. Idem ao pessoal | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| 5. Reservas | 336,57 € | 215,45 € | 112,03 € | 0,00 € |
| 6. Cobertura de prejuízos | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| 7. Outros | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| 8. SALDO | 101.303,05 € | 139.058,02 € | 134.964,51 € | 132.975,71 € |

Certificação Legal de Contas

Foram elaborados o relatório de gestão e as contas do exercício referentes a 2009.

Relatório de Gestão

Certificação Legal de Contas

O relatório de gestão e as contas do exercício foram assinados por todos os membros da gerência/administração.

Parecer do Órgão de Fiscalização

A entidade não dispõe de órgão de fiscalização.

Certificação Legal das Contas

A entidade não está obrigada a ter as contas certificadas por ROC/SROC.

Foram elaborados o relatório de gestão e as contas do exercício referentes a 2008.

Relatório de Gestão

O relatório de gestão e as contas do exercício foram assinados por todos os membros da gerência/administração.

Parecer do Órgão de Fiscalização

A entidade não dispõe de órgão de fiscalização.

Certificação Legal das Contas

A entidade não está obrigada a ter as contas certificadas por ROC/SROC.

Foram elaborados o relatório de gestão e as contas do exercício referentes a 2007.

Relatório de Gestão

O relatório de gestão e as contas do exercício foram assinados por todos os membros da gerência/administração.

Parecer do Órgão de Fiscalização

A entidade não dispõe de órgão de fiscalização.

Certificação Legal das Contas

A entidade não está obrigada a ter as contas certificadas por ROC/SROC.

Foram elaborados o relatório de gestão e as contas do exercício referentes a 2006.

Relatório de Gestão

O relatório de gestão e as contas do exercício foram assinados por todos os membros da gerência/administração.

Parecer do Órgão de Fiscalização

A entidade não dispõe de órgão de fiscalização.

Certificação Legal das Contas

A entidade não está obrigada a ter as contas certificadas por ROC/SROC.

Moradas e Contactos

Características do Endereço Primário

Titularidade das Instalações

Próprias

Endereços Anteriores

A titular já esteve localizada no seguinte endereço:

| Tipo de Endereço | Morada | Localidade | Código Postal | Endereço Postal | Concelho |
|-------------------|---|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Endereço Primário | LARGO DO JARDIM DOUTOR MANUEL DA COSTA, 3 | CARREGAL DO SAL | 3430-054 | CARREGAL DO SAL | CARREGAL DO SAL |

Contactos

| Contacto | Tipo de contacto | Departamento |
|-----------|------------------|--------------|
| 232961418 | Telefone | |

Informação Adicional

Data da última consulta a esta empresa: 27/03/2011

Nº de consultas nos últimos 12 meses: 331

A informação constante do presente relatório resulta da base de dados da Informa D&B.

Caso detecte algum erro poderá solicitar a sua rectificação, contactando, para o efeito, o Serviço de Apoio ao Cliente, através do número 707 20 11 21 ou do email clientes@einforma.pt.

O presente relatório é para uso interno exclusivo do Cliente e não pode ser reproduzido, publicado ou redistribuído, total ou parcialmente, sem autorização expressa da Informa D&B.

Atendendo à quantidade de dados compilados e às diferentes fontes utilizadas para a elaboração do presente relatório, a Informa D&B não garante a correcção absoluta dos dados, nem é responsável, nos limites da lei aplicável, pela sua utilização para uma finalidade específica.

A informação constante do presente relatório constitui apenas mais um elemento a ter em consideração para efeitos de adopção de decisões empresariais. Tais decisões não podem basear-se exclusivamente na presente informação.

Serviço de Apoio ao Cliente

Para qualquer assunto, contacte por favor o nosso Serviço de Apoio ao Cliente através do
Telefone: 707 20 11 21 E-mail: clientes@einforma.pt

eInforma® é uma marca licenciada da Informa D&B

Rua Barata Salgueiro, 28 - 3º 1250-044 Lisboa