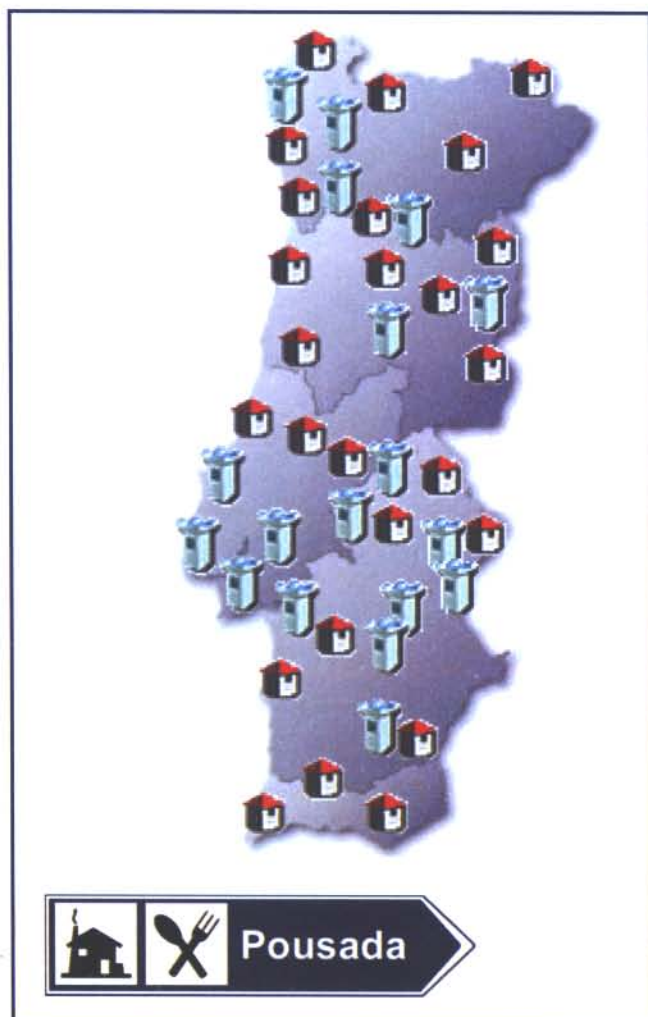




Tribunal de Contas



*Auditoria
à ENATUR
(1999/2001)*



Relatório nº 52/03 - 2ª Secção



Tribunal de Contas

PROCESSO N.º 40/01 - AUDIT

RELATÓRIO DE AUDITORIA
N.º 52/2003 - 2.ª SECÇÃO

Auditoria de Gestão
à
ENATUR

Dezembro de 2003



Tribunal de Contas



Tribunal de Contas

ESTRUTURA GERAL DO RELATÓRIO

I
SUMÁRIO EXECUTIVO

II
CORPO DO RELATÓRIO

III
DESTINATÁRIOS, PUBLICIDADE
E EMOLUMENTOS



Tribunal de Contas



Tribunal de Contas

FICHA TÉCNICA

Equipa de Auditoria

Maria do Carmo Antunes

Maurício Geraldês

Coordenação Geral

Gabriela Ramos (Auditora Coordenadora)

José Carpinteiro (Auditor Chefe)

Tratamento de texto e arranjo gráfico

Ana Salina



Tribunal de Contas



Tribunal de Contas

COMPOSIÇÃO DA 2ª SECÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS QUE APROVOU O RELATÓRIO

Relator:

Conselheiro-Dr. Carlos Moreno

Adjuntos:

Conselheira Dr^a Lia Olema Videira de Jesus Correia

Conselheiro Dr. Manuel Raminhos Alves de Melo



Tribunal de Contas



ÍNDICE

RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO À ENATUR

I	Sumário Executivo	7
1	Introdução	7
1.1	Natureza e Âmbito da Acção	7
1.2	Objectivos	7
1.3	METODOLOGIAS.....	7
1.4	Condicionalismos	7
1.5	Exercício do Contraditório.....	8
2	Conclusões Gerais	9
2.1	Sobre o Accionista.....	9
2.2	Quanto às empresas participadas.....	9
2.3	Quanto à Organização.....	9
2.4	Quanto ao Sistema de Planeamento Estratégico e Operacional	9
2.5	Quanto aos Sistemas de Informação e informação para a gestão	10
2.6	Quanto à Área Administrativa e Financeira	10
2.7	Quanto aos Procedimentos de Contratação de Serviços	10
2.8	Quanto à Gestão dos Recursos Humanos	11
2.9	Quanto às remunerações dos gestores.....	12
2.10	Quanto à Qualidade e <i>Franchising</i>	12
2.11	Quanto às Vendas	12
2.12	Quanto aos Investimentos	13
2.13	Quanto à Evolução da Situação Económica e Financeira (1999-2001)	13



II	Corpo do Relatório	17
3	Caracterização da Empresa	17
3.1	Constituição e Evolução.....	17
3.2	Objecto Social.....	17
3.3	Capital Social/Accionistas	18
3.4	Órgãos Sociais	19
3.4.1	Conselho de Administração	19
3.4.2	Conselho fiscal	19
4	Participadas.....	19
4.1	Universo das Participadas.....	19
4.2	ENASEL – Turismo e Cinegética, SA	19
4.3	ENATUR – Estudos e Projectos, SA.....	20
4.3.1	Organograma da Enatur - Estudos e Projectos	21
4.3.2	Análise da Actividade Desenvolvida	21
4.3.3	Análise Económica-Financeira de Estudos e Projectos	22
4.3.4	Remunerações dos Membros dos Órgãos Sociais.....	24
5	Planeamento Operacional e Estratégico	24
6	Análise de Contratação	25
6.1	Reestruturação e Modernização da Empresa.....	25
6.2	Prestação de Serviços de Contabilidade.....	28
6.3	Prestação de Serviços de Redução De Custos.....	28
7	O Plano de Reestruturação e Modernização da Empresa	29
8	Aspectos Sobre a Organização, Funcionamento e Recursos	31
8.1	Organização	31
8.2	Recursos Humanos.....	33
8.2.1	Remunerações dos Órgãos Sociais	39
8.3	Sistemas de Informação.....	40
8.4	Área Administrativa e Financeira	40
8.5	Qualidade e Projectos Especiais	42
8.6	<i>Franchising</i>	42
8.7	Auditorias às Pousadas.....	43



Tribunal de Contas

9	Análise das Vendas: Clientes; Ocupação; Receitas	44
10	Análise dos Investimentos Efectuados	48
10.1	Investimentos Financiados pelo QCA II	48
10.2	Investimentos Correntes e de Expansão	49
10.3	Análise dos Investimentos do QCA II	49
10.4	Investimentos Financiados pelo QCA III	51
11	Análise da Evolução da Situação Económico/Financeira	53
11.1	Análise da Evolução da Situação Financeira.....	53
11.2	Análise da Evolução da Situação Económica	57
III	Destinatários, Publicidade e Emolumentos	61
12	Destinatários	61
13	Publicidade	61
14	Emolumentos	61



Relação de siglas:

SIGLA	DESCRIÇÃO
AH	Área de Hotelaria
AMV	Área de Marketing e Vendas
APR	Área de Planeamento e Recursos
ARH	Área de Recursos Humanos
CA	Conselho de Administração
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
DGEMN	Direcção Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais
DPI	Departamento de Planeamento e Informação
DSI	Direcção de Sistemas de Informação
EEP	Empresa de Estudos e Projectos
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
GOP's	Grandes Opções do Plano
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IFT	Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo
IRS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
OS	Ordem de Serviço
PRME	Plano de Reestruturação e Modernização da Empresa
RCM	Resolução de Conselho de Ministros
RH	Recursos Humanos
ROC	Revisor Oficial de Contas
SET	Secretário de Estado do Turismo
SETF	Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças
SPE	Sector Público Empresarial
TC	Tribunal de Contas



Índice de Figuras e Quadros:

FIGURAS

<u>Figura I: Empresas Participadas</u>	19
<u>Figura II: Organograma da Enatur Estudos</u>	21
<u>Figura III: Organograma da Enatur em 1999</u>	31
<u>Figura IV: Organograma da Enatur em 2001</u>	32

QUADROS

Quadro n.º I: Participantes no Capital Social	18
Quadro n.º II: Indicadores Económicos e Financeiros	22
Quadro n.º III: Demonstração de Fluxos de Caixa	22
Quadro n.º IV: Custos e Proveitos	23
Quadro n.º V: Facturação da Empresa	23
Quadro n.º VI: Remuneração Base Mensal dos Membros do CA	24
Quadro n.º VII: Honorários e Despesas	27
Quadro n.º VIII: Efectivo em 31 de Dezembro e Médio	34
Quadro n.º IX: Estrutura Etária	34
Quadro n.º X: Absentismo	35
Quadro n.º XI: Saídas de Pessoal	35
Quadro n.º XII: Rotatividade na Sede	36
Quadro n.º XIII: Habilitações Académicas	36
Quadro n.º XIV: Benefícios Sociais	36
Quadro n.º XV: Despesas em Acção Social	37
Quadro n.º XVI: Custos com formação	37
Quadro n.º XVII: Custos com o Pessoal (Indicadores)	38
Quadro n.º XVIII: Representatividade dos Custos com o Pessoal	38
Quadro n.º XIX: Custos com o Pessoal	39
Quadro n.º XX: Auditorias Externas às Pousadas	43
Quadro n.º XXI: Informação Estatística – Oferta e Ocupação	44
Quadro n.º XXII: Informação Estatística – Nacionalidade dos Clientes	45
Quadro n.º XXIII: Reservas de Quartos por Agente de Distribuição	46
Quadro n.º XXIV: Taxa de Ocupação das Pousadas	46
Quadro n.º XXV: Receitas do Turismo	47
Quadro n.º XXVI: Financiamento do Plano de Investimentos do Período 1994/99	48
Quadro n.º XXVII: Distribuição do Financiamento do QCA II	48



Tribunal de Contas

Quadro n.º XXVIII: Despesas de Investimento de Expansão no Triénio 1999/01	49
Quadro n.º XXIX: Investimentos	50
Quadro n.º XXX: Variação nas Componentes do Projecto.....	50
Quadro n.º XXXI: Trabalhos de Construção Civil	51
Quadro n.º XXXII: Outras Despesas	51
Quadro n.º XXXIII: Candidaturas ao QCA III – Pousadas Históricas	51
Quadro n.º XXXIV: Pousadas de S. Teotónio	52
Quadro n.º XXXV: Balanços	53
Quadro n.º XXXVI: Análise Económico-Finaceira a Curto e a Médio/Longo Prazo	55
Quadro n.º XXXVII: Demonstração dos Fluxos de Caixa	55
Quadro n.º XXXVIII: Evolução dos Custos	57
Quadro n.º XXXIX. Taxa de Cobertura dos Custos pelos Proveitos Operacionais.....	57
Quadro n.º XL: Evolução dos Proveitos	58
Quadro n.º XLI: Resultados	59
Quadro n.º XLII: Resultados.....	60



I Sumário Executivo

1 Introdução

1.1 Natureza e Âmbito da Acção

No presente relatório são apresentados os principais resultados da auditoria de gestão realizada à empresa Enatur – Empresa Nacional de Turismo, SA¹ pelo Tribunal de Contas (TC) no decurso do ano 2002, em conformidade com o Plano de Fiscalização fixado para o Sector Público Empresarial (SPE).

O horizonte temporal da referida acção de controlo abrange o triénio 1999/2001 e o primeiro semestre de 2002.

1.2 Objectivos

Os **objectivos gerais** da auditoria consistiram na:

- Compreensão e apreciação da acção estratégica da empresa, nomeadamente dos seus objectivos anuais e plurianuais e a respectiva articulação com a orientação estratégica emanada pelo accionista;
- Percepção e apreciação da organização e funcionamento da Enatur e das suas relações com as Pousadas, empresas participadas, tutela e accionista;
- Avaliação da gestão na utilização de recursos públicos de acordo com os princípios do interesse público, nomeadamente, da legalidade e da transparência e com os critérios de economia, de eficiência e de eficácia;
- Avaliação da situação económica e financeira da Enatur.

¹ Doravante designada apenas por Enatur

1.3 METODOLOGIAS

A presente auditoria foi realizada de acordo com os princípios, procedimentos e normas técnicas geralmente aceites constantes, nomeadamente, do Manual de Auditoria e Procedimentos do Tribunal de Contas e, bem assim, nas normas geralmente aceites pelas organizações internacionais de controlo público externo, na circunstância a INTOSAI, de que o Tribunal de Contas português é membro.

A acção teve início com a realização de um estudo preliminar a partir do qual foi apresentado o Plano Global de Auditoria. Posteriormente, deu-se execução aos trabalhos previstos no Plano Global de auditoria e, tendo-se considerado as áreas de risco, procedeu-se à compreensão do sistema de controlo interno, o que determinou a realização de procedimentos testes de auditoria.

1.4 Condicionalismos

Importa salientar os principais condicionalismos e limitações que se verificaram em várias fases distintas do processo de auditoria, tal como a seguir se identificam:

- i) **Nas fases de realização dos trabalhos de campo e início do relatório de auditoria, condicionaram ou limitaram o desenvolvimento normal dos trabalhos: a disponibilização, nem sempre atempada, da documentação solicitada; a deficiente forma e qualidade de alguma informação facultada, assim como a dispersão da informação referente aos investimentos de expansão.**



ii) A fase de revisão e finalização do relatório foi condicionada e limitada pelo início formal do processo de privatização da Enatur, marcado pela Resolução de Conselho de Ministros (RCM) n.º 70/2003, de 24 de Abril, publicada no DR – I Série –B, em 14 de Maio, a qual veio consumir a estratégia consignada no Despacho conjunto n.º 201/2003, de 15 de Janeiro, da Ministra de Estado e das Finanças e Ministro da Economia.

O programa de privatização implicou a alienação de 37,6% do capital da Enatur, então detido pela Parpública, SPGS, SA², complementada com a celebração de um contrato de cessão de exploração da empresa.

Tal como foi do conhecimento público, por ter sido noticiado pelos órgãos de comunicação social, a operação foi concluída no início do mês de Agosto do corrente ano de 2003. Aquela parte do capital veio a ser adquirida pelo consórcio vencedor do concurso, liderado pelo grupo Pestana³, o qual após um aumento de capital e alteração dos estatutos da Enatur, ficou com uma participação de 49 %, mantendo-se os restantes 51% na titularidade de entidades públicas. Em complemento, o mesmo consórcio constituiu uma sociedade⁴ com a qual foi celebrado o contrato de cessão de exploração da Enatur.

Estes factos provocaram uma certa descontextualização do presente relatório, na medida em que o horizonte e os objectivos da auditoria pressupunham a continuidade da actividade da empresa ao abrigo da gestão e da responsabilidade públicas, enquadradas no contexto anteriormente existente. Seria nesta linha de continuidade que a lógica, a utilidade das conclusões e a pedagogia das

recomendações do relato, entretanto produzido, realizaria os objectivos⁵ que presidiram a esta auditoria.

Assim, se o ritmo dos acontecimentos não poupou o texto entretanto produzido, fazendo deslocar a utilidade das suas observações e conclusões para um momento do passado, é, no entanto, relevante ponderar que o mesmo poderá ser tomado como uma referência ou termo de comparação com os resultados futuros do novo modelo, agora baseado num contrato de cessão de exploração da ENATUR e este aspecto não é de somenos importância, justificando, só por isso, a manutenção e a oportunidade deste relatório.

1.5 Exercício do Contraditório

O relato preliminar desta auditoria foi remetido, oportunamente, pelo juiz relator, quer aos accionistas da empresa, quer ao Presidente e Membros do seu Conselho de Administração, que exerciam funções no período coberto pela auditoria, para, querendo-o, se pronunciarem sobre os aspectos pertinentes do mesmo.

Tendo presente as respostas que foram remetidas ao Tribunal, foi o presente relatório estabelecido, considerando e introduzindo tudo o que de pertinente foi aduzido, podendo referir-se que, na sua generalidade, as observações feitas pelos respondentes foram tidas em conta pelo Tribunal.

² A qual havia adquirido essa posição accionista por via do processo de liquidação da IPE - Investimentos e Participações Empresariais, SA.

³ O consórcio vencedor liderado pelo grupo Pestana integra: Grupo Pestana (59,8%); Caixa Geral de Depósitos (25%); Fundação Oriente (15%), Viagens Abreu (0,1%) e Portimar (0,1%) – fonte: Dirhotel.

⁴ O Consórcio constituiu para o efeito a sociedade “Pestana Pousadas, SA”.

⁵ Considerando as atribuições e competências do Tribunal de Contas no domínio do controlo financeiro do sector Empresarial do Estado e, concretamente, a natureza, o âmbito e os objectivos desta auditoria, as contas da Enatur relativas aos exercícios de 1999 a 2001, coincidentes com o âmbito temporal desta auditoria, são tomadas como boas, em virtude de terem sido aprovadas anualmente em assembleia geral e certificadas pelos seus Revisores Oficiais de Contas, pelo que gozam de uma presunção legal de validade e veracidade fazendo fé pública nos termos da lei.



2 Conclusões Gerais

As presentes conclusões cobrem o período de 1999 a Junho de 2002 e, não obstante a privatização parcial da ENATUR, entretanto concretizada, bem como a celebração com o grupo vencedor daquela de um contrato de cessão de exploração, têm a utilidade de servir de referência para uma futura avaliação dos resultados do novo modelo.

2.1 Sobre o Accionista

Em 2002, o capital da Enatur encontrava-se repartido entre o Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (37,6%), a IPE (37,6%) e a Direcção-Geral do Tesouro (24,7%) sendo, assim, detido em exclusivo por entidades públicas⁶.

No âmbito do exercício da função accionista, apesar de, no período compreendido entre 1999 e 2001, os accionistas, em Assembleia Geral anual, terem apreciado a gestão e aprovado as contas da sociedade dos respectivos exercícios económicos, não conferiram expressamente orientações estratégicas à empresa. Esta omissão teve como consequência um menor acompanhamento sistemático da verificação e responsabilização dos gestores da empresa pelos resultados obtidos.

2.2 Quanto às empresas participadas

Durante o triénio analisado e até Junho de 2002, a Enatur detinha uma participação exclusiva (100%) no capital da Enatur- Estudos e Projectos e uma participação meramente financeira (1,9%) na ENASEL –Turismo e Cinegética, SA.

⁶ A parte de capital submetida à privatização em Agosto de 2003, correspondeu aos 37,6% detidos pela PARPUBLICA, participação que recebeu da IPE em virtude da sua liquidação. Apesar do aumento de capital realizado pelo consórcio vencedor nos termos do contrato de privatização, a ENATUR, SA continua uma sociedade de capitais maioritariamente públicos, visto que 51% desse capital pertence a entidades públicas.

A Enatur- Estudos e Projectos, por opção da gestão da empresa-mãe e ao contrário do recomendado pelos seus consultores, mantinha-se como uma unidade empresarial, apesar de funcionar como se de um departamento da Enatur se tratasse. Tal implicava que os custos inerentes à estrutura de funcionamento da Estudos e Projectos tivessem conduzido a um agravamento dos seus resultados líquidos e operacionais negativos, que se acentuaram no final do triénio, conforme se demonstra mais desenvolvidamente no corpo do relatório.

2.3 Quanto à Organização

A Enatur não tinha implementado o modelo organizativo recomendado pelos seus consultores com a consequência da não inclusão das funções desempenhadas pela empresa participada Estudos e Projectos e, bem assim, da criação de mais serviços e da não simplificação do processo de decisão e controlo dos investimentos, o que acarretava consequências ao nível dos custos e um aumento da complexidade da estrutura, não propiciando ganhos de eficiência.

2.4 Quanto ao Sistema de Planeamento Estratégico e Operacional

Verificou-se um planeamento estratégico na empresa insuficiente, que, para além de se reflectir na falta do plano estratégico para o período 1999/2001, evidenciava as seguintes deficiências:

- **Falta de sistematização e formalização da acção estratégica:** de acordo com PRME “a missão e a visão da empresa encontram-se pouco divulgadas e existem deficiências de comunicação de objectivos claros e quantificados por toda a organização e necessidade de melhor planificação em áreas chave”;



Tribunal de Contas

- **Não haviam sido definidos objectivos sectoriais** para o ano 2001, apenas gerais, para além de não terem sido **aprovados planos de actividades para os anos 2000 e 2001**, o que impossibilitou o apuramento e análise de desvios entre acções programadas e acções realizadas;
- Os **Relatórios de Actividades** das várias áreas da empresa não permitiam avaliar o grau de execução de cada acção programada e também não apresentavam uma análise de desvios.

2.5 Quanto aos Sistemas de Informação e informação para a gestão

Até à data de Junho de 2002, a Enatur não tinha promovido a implementação de um sistema de informação que lhe permitisse efectuar uma gestão por objectivos ou a integração do acompanhamento da gestão corrente com a dimensão estratégica. **A não existência de um sistema de informação integrado que ligasse as várias componentes do negócio**, não obstante os estudos solicitados pela empresa nesse domínio, terá prejudicado a eficiência do **controlo efectivo dos custos e, indirectamente, a qualidade do serviço prestado.**

2.6 Quanto à Área Administrativa e Financeira

A implementação do novo sistema de contabilidade, durante o ano de 2001, **não tinha sido acompanhado das necessárias medidas**, tais como a verificação da capacidade da rede, testes de software e formação na utilização da aplicação de recursos humanos em número suficiente, **o que provocou atrasos significativos na contabilidade e despoletou a necessidade de recorrer à prestação externa de serviços de contabilidade.**

A sede da Enatur não dispunha de uma verdadeira contabilidade de gestão, uma vez que apenas existiam centros de custos que correspondiam a uma agregação de custos de acordo com a estrutura organizacional da empresa. Nas Pousadas também não existia contabilidade de gestão, apesar dos gestores disporem de informação sobre cada pousada (activos, passivos, custos e proveitos) através dos balancetes provenientes da contabilidade financeira.

2.7 Quanto aos Procedimentos de Contratação de Serviços

Da análise efectuada aos vários procedimentos de adjudicação da prestação de serviços, constatou-se que a empresa não havia procedido em conformidade com a sua própria regulamentação interna e, em geral, com as regras de concorrência que se evidenciam com extrema acuidade nos procedimentos concursais, tal como se verificou nos seguintes contratos:

☛ **Reestruturação e Modernização da Empresa:**

- O CA de então da Enatur lançou e conduziu, directamente, o processo sem atender às regras e princípios estabelecidos no regulamento interno da empresa designado por “normas e procedimentos de compras”, tendo sido, por processo verbal, seleccionada a Empresa Roland Berger & Partner, com conhecimento da tutela;



- O custo final do acordo com a Roland Berger & Partner, considerando as sucessivas adjudicações, atingiu a cifra global de € 1.518.291,00 euros (304.390 contos). Não se procedeu a concurso limitado, tal como apontavam as normas internas da Empresa, o que se tornou tanto mais incompreensível quanto é certo que a primeira adjudicação já havia atingido, “per si”, o montante de €239.096,00 euros, valor que superava largamente os € 75.000,00 euros a que alude a norma interna, de cumprimento obrigatório no âmbito da Empresa;
- O “acordo” também não foi, como se referiu, celebrado sob a forma escrita, não tendo passado de um acto de adesão dos administradores da Empresa à proposta da Roland Berger & Partner.

☞ **Gestão e Racionalização de Custos (CRA):**

- Com o objectivo de analisar e propor potenciais poupanças, nas categorias de custos com impressão tipográfica, material de escritório, manutenção, electricidade e comunicação, foi contratada a empresa GRC – Gestão e Racionalização de Custos, Lda. Esta contratação ocorreu em condições processuais idênticas à contratação da empresa de consultoria Roland Berger & Partner, isto é, o Conselho de Administração conduziu o processo, directamente, sem atender às regras e princípios estabelecidos no regulamento interno da Empresa.
- Os interesses da Enatur não foram, então, exaustivamente acautelados, sobretudo pela aceitação de um clausulado que previa o pagamento de honorários à GRC, por qualquer poupança, abatimento ou correcção, independentemente da sua origem. Para além disso, realizaram-se, tal como o previsto, adiantamentos a deduzir na última factura, que mais se assemelhavam a “empréstimos sem cobrança de juros”.

2.8 Quanto à Gestão dos Recursos Humanos

A Enatur, a 31 de Dezembro de 2001, empregava 1255 pessoas, distribuídas por todo o território nacional. Contudo, ao longo do triénio observado, tinha-se verificado uma **elevada rotatividade de pessoal, correspondendo as saídas, em média, a 23% dos efectivos a 31 de Dezembro de cada ano. A rescisão do contrato por iniciativa do trabalhador correspondia, em média, a 69% do total das saídas e tinha registado um acréscimo de 18%, no triénio, em parte explicada pela política salarial da empresa e os efeitos da sazonalidade.**

Apesar dos grupos de profissionais altamente qualificado e semi-qualificado terem sido aqueles que mais beneficiaram de promoções e da maior parte da formação profissional, foram os que deram origem ao maior número de saídas (em média 46%). Esta situação traduziu **a dificuldade da Enatur em manter ou fidelizar, então, este tipo de profissionais, prejudicando um dos factores críticos de sucesso inerente à qualidade de serviços prestados e, por sua vez, à marca “Pousadas de Portugal”.**

Por outro lado, durante o triénio, registou-se **um crescimento de 1,3% do efectivo total em 31 de Dezembro de cada ano e do efectivo médio de 3,6%, tendo sido na sede da empresa que se registou um número significativo de entradas**, em 1999 e 2000, as quais corresponderam a 26,3% e a 16,7% do seu efectivo médio naqueles dois anos.

Quanto à formação profissional verificou-se um **decrécimo, no triénio, do número de funcionários que a haviam recebido (-49%), contrastando, no entanto, com o aumento significativo (113%) do custo por participante.** Apesar disso, nos dois últimos anos do triénio examinado, a empresa não tinha procedido à análise da avaliação da formação bem como do seu impacto.



Tribunal de Contas

Os custos com o pessoal tinham crescido mais 5%, no triénio, do que os custos totais da empresa, contrariamente ao pretendido no PRME e na medida em que haviam sofrido um acréscimo de 14% enquanto que os custos totais da empresa apenas tinham crescido 9%.

Nos dois últimos anos do triénio analisado, o custo/ano por efectivo médio (6,13% e 6,15%) tinha registado acréscimos superiores aos das taxas de inflação (2,9% e 4,4%) e aos das taxas de crescimento das remunerações nominais do sector empresarial da economia (5,2% e 5,7%);

2.9 Quanto às remunerações dos gestores

Entre 1999 e 2001, as entidades públicas que exerceram a função de accionistas, não tiveram em conta as recomendações do Tribunal de Contas, constantes do seu relatório n.º 1/99, segundo as quais o valor das remunerações globais, suas componentes e demais benefícios auferidos pelos membros dos órgãos sociais deviam ser divulgadas nos documentos de prestação de contas, em nome das boas práticas de governo das sociedades públicas e, particularmente, do princípio da transparência.

Os membros do Conselho de Administração da ENATUR acumulavam, então, funções na participada Enatur - Estudos e Projectos, auferindo na empresa-mãe um suplemento remuneratório.

2.10 Quanto à Qualidade e Franchising

O Conselho de Administração, os directores de pousadas e os directores gerais conheciam e acompanhavam os resultados da avaliação da satisfação dos clientes das Pousadas, informação que lhes era fornecida, com a periodicidade mensal, semestral e anual, pelo Gabinete de Qualidade e Projectos Especiais. Essa informação era produzida, com base num formulário-tipo, existente para o efeito nas Pousadas, na análise e acompanhamento das reclamações e servia de suporte à produção e divulgação de informação estatística, assim como à

realização de auditorias técnicas e auditorias “mistério”.

A necessidade de controlo sobre as Pousadas exploradas em regime de *Franchising* (Solar da Rede e Convento de Belmonte), conduziu à contratação de um prestador de serviços, em regime de avença, para a realização de auditorias regulares destinadas a assegurar o nível de qualidade do serviço prestado.

O Gabinete de Qualidade e Projectos Especiais contribuiu para a manutenção e melhoria da qualidade dos serviços prestados e, consequentemente, para a valorização da marca “Pousadas de Portugal”.

2.11 Quanto às Vendas

Na última década o número de quartos disponíveis cresceu 85% e no triénio 3%, como efeito da execução do Plano de Investimentos 1994-1999. No entanto, no período de 1990/2001, a taxa de ocupação de quartos decresceu 26%, mantendo-se, em 2001, 11,2% abaixo da taxa de ocupação de quartos a nível nacional. No mesmo período, enquanto o número de entrada de turistas no País cresceu 51,7%, o número de dormidas de estrangeiros nas pousadas decresceu 14,1%.

Já quanto ao triénio 1999/2001, o crescimento das taxas de ocupação, quer nas Pousadas Históricas (15,8%), quer nas Pousadas Regionais (8,5%), foi bastante superior ao verificado na entrada de turistas, tendo crescido 4,6%, e ao número de dormidas de estrangeiros, nas Pousadas, que aumentou 5,7%, tendo o mercado nacional contribuído para o referido crescimento.

As reservas efectuadas via Internet, apesar do site da empresa não disponibilizar versões em Espanhol, Alemão e Francês, registaram um crescimento significativo (440,7%), no triénio (99/01), embora ainda só representassem, em 2001, 6,4% do total da central de reservas. Contando que, por outro lado, as pousadas são os canais de distribuição com maior peso no triénio, ambas as situações terão contribuído positivamente para as margens da empresa dada a inexistência de pagamento de comissões a terceiros.



Tribunal de Contas

O número de quartos ocupados, no triénio, que não deram origem a receita foi significativo (só em 2001 foram 4.339 quartos). Caso tivessem sido pagos, teriam gerado uma receita, em 2001, de 376 mil euros.

2.12 Quanto aos Investimentos

O plano de investimentos da Enatur relativo ao período 1994/99, implicou a remodelação de 15 Pousadas e a abertura de 6 novas e ascendeu a 82.411 mil euros. O financiamento daqueles investimentos foi, fundamentalmente, assegurado pelos fundos comunitários do QCAII, cerca de 69 milhões de euros, os quais representaram 84% do total, pela própria Enatur (4,9%) e por outras fontes de financiamento, nomeadamente, verbas provenientes do jogo e do Prodiatec (5,4%).

Quanto ao triénio 1999/01, os investimentos efectuados pela Enatur ascenderam a 16 milhões de euros, correspondendo, 49,7%, a investimentos de expansão e, 50,3%, a correntes. No entanto, os investimentos de expansão haviam diminuído em 707 mil euros (-25%) enquanto os correntes tinham aumentado 889 mil euros.

Relativamente ao QCAIII, até meados do ano 2002, apenas tinham sido efectuados investimentos na Pousada de S. Teotónio, concluídos e facturados pelo valor de 1,4 milhões de euros.

Em geral, verificou-se a inexistência de informação que permitisse comparar os orçamentos iniciais com os valores finais executados, porquanto aqueles orçamentos foram sendo objecto de sucessivas alterações. Apesar de não ter sido possível apurar aqueles desvios, verificou-se que a diferença entre o valor total facturado até 2002 e o valor total orçamentado em 1998, terá ascendido a 21,2%, destacando-se as Pousadas de S. Brás e de Santa Luzia cuja diferença chegou a atingir os 52,7% e 33,6%, respectivamente;

A Enatur tinha delegado na sua participada, Estudos e Projectos, SA, todas as funções que competiam ao dono da obra, excepto a função de pagamento. Entre as funções delegadas encontrava-se também a fiscalização, cujos custos atingiram 4% do total do investimento, de acordo com a amostra dos investimentos analisados.

2.13 Quanto à Evolução da Situação Económica e Financeira (1999-2001)

A análise da situação financeira, no triénio observado, permitiu concluir que:

- O activo total líquido, maioritariamente constituído pelo Imobilizado (91%), ascendia a 95 409 milhares de euros (19 127,7 m contos), registando, no triénio, uma redução de, aproximadamente, 9%. Contudo, as reservas formuladas pelo ROC nas certificações anuais de contas, destacaram o facto de a empresa não dispor de cadastro global das suas imobilizações, situação que não possibilitava aferir, com segurança, a integridade dos saldos divulgados nas demonstrações financeiras.
- O capital social da empresa foi sistematicamente absorvido, no triénio, em consequência dos prejuízos acumulados, os quais, naquele período, sofreram um agravamento da ordem dos 18%, atingindo, em 2001, o montante (negativo) de 22 253 milhões de euros. O capital próprio manteve-se, porém, com valores positivos, no triénio, o que só foi possível devido ao efeito compensador das reservas.



Tribunal de Contas

- A estrutura de endividamento da empresa caracterizou-se, nos três anos em apreço, por um **acréscimo dos débitos de curto prazo** (43%), face a uma **redução das dívidas de médio e longo prazo** (34%), sendo a maior parte dos débitos (74%) provenientes do **recurso ao crédito de instituições bancárias**. Segundo o CA, esta forma de financiamento era a indicada pelos accionistas devido às “*taxas de juro altamente favoráveis*”. O mesmo CA, em sede de contraditório, afirmou que o recurso ao crédito bancário surgiu na sequência do não acolhimento, por parte dos accionistas, de uma proposta de aumento do capital social da Enatur.
- O recurso ao crédito de curto prazo deveu-se, substancialmente, à necessidade de fundos para acorrer às **situações originadas pelos atrasos no recebimento de subsídios** e, por outro lado, à **assunção, pela empresa, de uma política de financiamento que visou beneficiar das sucessivas reduções verificadas nas taxas de juro anuais**.
- A empresa apresentou um **fundo de maneiço negativo** ao longo do triénio, em consequência da inadequação entre o grau de liquidez das aplicações e o grau de exigibilidade das origens de fundos, e, assim, evidenciando uma **situação financeira desequilibrada**. No triénio, evidenciou um **bom grau de autonomia financeira** (em média 71,6%), ainda que este rácio tenha sofrido um ligeiro decréscimo, e, bem assim, **capacidade de solvência dos seus compromissos** de médio e longo prazo.
- O **nível de endividamento** da empresa **aumentou em todos os anos do triénio**, verificando-se que a **taxa de cobertura do imobilizado, por capitais permanentes, foi inferior a 100%**, evidência de que o imobilizado também foi financiado inadequadamente por passivo de curto prazo.
- Apenas em 2001, a empresa gerou fluxos de caixa positivos, verificando-se, contudo, que nos dois anos anteriores, **não tinha conseguido gerar fluxos**; daí a variação favorável que se registou no triénio. Os fluxos de caixa operacionais, apesar de positivos em 1999 e 2001, assinalaram, no triénio, um decréscimo de 29%, concluindo-se pela incapacidade da empresa gerar os meios financeiros para cobertura dos encargos decorrentes da sua actividade. Por sua vez, os **fluxos de actividades de investimento sofreram um forte agravamento**, em consequência de, no último ano, os pagamentos inerentes a imobilizações incorpóreas se aproximarem bastante do valor pago em relação a imobilizações corpóreas. Apenas os **fluxos de caixa de financiamento** assinalaram um **aumento de cerca de 120%** no triénio, em consequência, fundamentalmente, das alterações ocorridas na extensão e composição dos empréstimos contraídos e, em 2001, a empresa ter deixado de efectuar pagamentos respeitantes a empréstimos.
- A relação entre os fluxos de caixa operacionais e o resultado bruto de exploração, por ser bastante superior à unidade em 1999 e 2001, traduz a necessidade de serem tomadas decisões de **melhoria do equilíbrio financeiro ou da tesouraria**.

No que toca à **situação económica**, as principais conclusões, relativas ao triénio examinado foram as seguintes:

- Nos custos operacionais destacam-se os **custos com o pessoal**, os de maior peso (em média 41%), os quais, no triénio registaram um crescimento médio de 14%, seguidos dos custos com fornecimentos externos, que perfizeram, em média, 21% da totalidade dos custos. As amortizações e os consumos representaram uma média de 18 e 17%, respectivamente, daquele total.



Tribunal de Contas

- No entanto, é de salientar a **insuficiente cobertura dos custos operacionais pelos respectivos proveitos gerados**, quedando-se em cerca de 87,4% em 2001, facto que terá conduzido a uma focalização da consultora Roland & Berger na apresentação de um estudo visando a **redução dos custos com pessoal, consumos e fornecimentos externos**.
- Os proveitos operacionais provieram, na sua quase totalidade, dos **serviços prestados** pela empresa, sendo de destacar também os **subsídios** auferidos destinados à exploração. De assinalar, nos proveitos financeiros, os **juros de depósitos**, e, ainda, os proveitos extraordinários, cujo valor resultava, essencialmente, da contabilização do **subsídio ao investimento** correspondente à respectiva quota de amortização.
- O **resultado líquido** do exercício atingiu **valores negativos** no triénio, registando um agravamento de cerca de 11%, com um valor de -1 966 milhares de euros em 2001, em consequência, essencialmente, dos **resultados negativos** verificados quer ao nível da actividade da empresa (**operacional**), quer **financeiros**, na medida dos encargos bancários com financiamentos, traduzindo a incapacidade da empresa em gerar lucro.
- Somente os **resultados extraordinários** registaram valores **positivos** devido à contabilização do subsídio ao investimento, não tendo sido, porém, suficientes para a cobertura do resultado corrente negativo.
- A situação económica da empresa era devida, sobretudo, ao **desempenho negativo verificado nas Pousadas Regionais e aos custos da Sede**, porquanto foram aquelas que, no seu conjunto, perfizeram a quase totalidade do resultado negativo verificado em 1999 e 2001. Apenas as **Pousadas Históricas** contribuíram com um **resultado operacional positivo**, em 2001, sendo de destacar a evolução verificada no triénio, passando de -74,3 para 874,57 m de euros.
- Comparando as **Pousadas** (portuguesas) e os **Paradores** (espanhóis), pôde concluir-se⁷ que estes últimos apresentavam uma **rentabilidade operacional**, por quarto, mais **elevada** do que as primeiras, não obstante aqueles terem obtido uma **receita operacional** (por quarto) **inferior** à das Pousadas.
- Não obstante, nos três anos em apreço, a empresa gerou um **VAB positivo**, facto que reflectiu a sua capacidade de produzir bens e serviços em dimensão superior à dos recursos que consumiu.

⁷ Segundo conclusão inserta em trabalho dos Consultores.



Tribunal de Contas



II Corpo do Relatório

3 Caracterização da Empresa

3.1 Constituição e Evolução

A empresa pública Enatur – Empresa Nacional de Turismo, EP, foi criada em 4 de Agosto, pelo Decreto-Lei n.º 662/76, com o objectivo de:

- *“Servir de instrumento centralizador da gestão das participações financeiras detidas pelo sector público na actividade turística;*
- *E superintender na gestão das empresas que no sector do turismo se encontravam sob intervenção estatal.”*

Em 21 de Julho de 1992⁸ a natureza jurídica da Enatur foi alterada, tendo então passado a ser uma pessoa colectiva de direito privado, com o estatuto de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, passando a exploração da rede de pousadas a constituir o seu *core business*⁹.

Já no decurso da presente auditoria, mediante um processo iniciado em Abril de 2003 e concluído em Agosto do mesmo ano, a Enatur viu 37,6% do seu capital privatizado e foi objecto de um contrato de cessão da exploração celebrado com o grupo vencedor da privatização.

A Enatur gere, directamente, dois restaurantes e 42 pousadas, 16 classificadas como históricas e 26 como regionais, localizadas por todo o país, existindo, ainda, duas outras pousadas históricas em regime de *franchising*.

3.2 Objecto Social

O artigo 3.º dos Estatutos da Enatur¹⁰ definia que a sociedade tinha por objecto social o desenvolvimento e a exploração de actividades no sector turístico, destacando-se que:

- *Gere os bens, estabelecimentos e participações financeiras que façam parte do seu património ou nele venham a integrar-se a título permanente ou precário;*
- *Colabora na recuperação e aproveitamento para fins turísticos de monumentos e outros edifícios de valor histórico-cultural;*
- *Propõe o aproveitamento turístico de espaços disponíveis pertencentes ao Estado;*
- *Participa em sociedades, quando em tais sociedades estiverem em causa relevantes interesses turísticos;*
- *Promove acções de cooperação turística internacional, nomeadamente com países de expressão portuguesa.*

⁸ Através do Decreto-Lei n.º 151/92.

⁹ O seu principal negócio ou domínio.

¹⁰ Publicados em anexo ao Decreto-Lei n.º 151/92, de 21 de Julho.



3.3 Capital Social/Accionistas

O Capital Estatutário da Enatur, aquando da sua constituição, era de 8.267.575 euros (1.657,5 mil contos), tendo sido, posteriormente, aumentado para 13.255.554 euros (2.657,5 mil contos).

Em 2001 verificou-se uma alteração da sua estrutura accionista, em virtude da venda de 1.000.000 acções, de valor nominal de 5 euros, da Direcção-Geral do Tesouro à IPE – Investimentos e Participações Empresariais, SA, conforme quadro seguinte:

Quadro n.º I.

PARTICIPANTES NO CAPITAL SOCIAL

ACCIONISTAS	1999	2000	2001	2002
IFAT	37,0%	37,6%	37,63%	37,63%
Direcção-Geral do Tesouro	62,4%	62,4%	24,74%	24,74%
IPE, SA ¹¹			37,63%	
IPE – Turismo e Lazer, SA				37,63%
TOTAL	2.657.500 contos	2.657.500 contos	2.657.500 contos	2.657.500 contos

¹¹ Em 2002, a IPE, SA vendeu a totalidade da participação à sua participada, IPE – Turismo e Lazer, SA.



3.4 Órgãos Sociais

Constituíam órgãos da Enatur¹²:

- a) A Assembleia Geral;
- b) O Conselho de Administração;
- c) O Conselho Fiscal.

3.4.1 Conselho de Administração

O CA era **composto por três administradores**, estando-lhe cometido o exercício das competências consignadas no artigo 12.º dos Estatutos de que se destacam as seguintes:

- *"Celebrar contratos no âmbito e para prossecução do objecto social;*
- *Subscrever, adquirir ou alienar participações em qualquer outras empresas ou sociedade, bem como associar-se com elas sob qualquer forma.*
- *Contrair empréstimos ou assumir obrigações financeiras equivalentes".*

Todavia, o exercício das competências relativas à aquisição e alienação de bens móveis ou imóveis, à hipoteca ou oneração dos bens imóveis, bem como à subscrição, aquisição ou alienação de participações que envolvesse valores superiores a 20% do capital social, carecia de ser autorizado pela Assembleia Geral.

3.4.2 Conselho fiscal

Em conformidade com o disposto no Decreto-Lei n.º 26-A/96, de 27 de Março, para as sociedades de capitais exclusivamente públicos, a fiscalização da Enatur encontrava-se, então, confiada a um fiscal único.

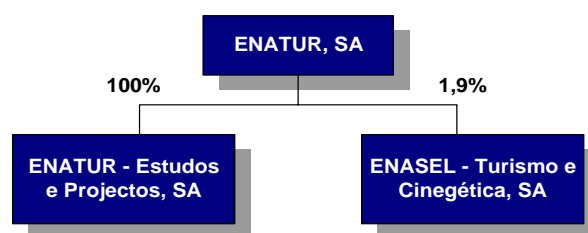
¹² N.º 1, do artigo 6.º dos Estatutos publicados em anexo ao Decreto-Lei n.º 151/92, de 21 de Julho.

4 Participadas

4.1 Universo das Participadas

Durante o triénio analisado e até Junho de 2002, a Enatur deteve duas participações financeiras, uma maioritária e a outra minoritária, conforme se pode observar no organograma seguinte:

FIGURA I: EMPRESAS PARTICIPADAS



4.2 ENASEL - Turismo e Cinegética, SA

A Enatur detinha uma participação de 41,67% na empresa Enasel – Turismo e Cinegética, SA¹³, com capital de 897.836 euros (180.000 contos) e cuja actividade consistia na exploração de um “Couto de caça”, situado na região de Sousel, de acordo com o estabelecido nos seus estatutos, publicados no D.R. n.º 241, III Série, de 20/10/87.

Em 30 de Setembro de 1999¹⁴, foi aprovada em Assembleia Geral a redução do seu capital social e posterior aumento, na sequência de uma proposta¹⁵ apresentada pelo Fundo de Turismo – Sociedade de Capital de Risco, SA, que se consubstanciou na:

¹³ Doravante designada apenas por Enasel.

¹⁴ Vide acta n.º 2/99 da Assembleia-Geral.

¹⁵ Em 29 de Janeiro de 1999, e que mereceu a aprovação do Conselho de Administração da Enasel, em 24 de Fevereiro do mesmo ano (acta n.º 7/99), na qual apresentou um conjunto de condicionalismos a ter conta na sua concretização de participação no capital e um valor diferente de aumento de capital.



Tribunal de Contas

- a) Redução do capital em 872.896 euros (175 mil contos), destinados à cobertura de prejuízos, ficando assim a sociedade com o mínimo de 24.940 euros (5 mil contos) de capital exigido por lei;
- b) E aumento do capital em 632.974 euros (126,9 mil contos), provenientes da Câmara Municipal de Sousel, através da transformação de créditos/incorporações de suprimentos no valor de 433.455 euros (86,9 mil contos) e do Fundo de Turismo – Capital de Risco, SA, através da entrada de 199.519 euros (40 mil contos), em dinheiro, passando, assim, o capital da sociedade a ser de 657.914 euros (131,9 mil contos).

A Enatur, ao não participar no referido aumento de capital, teve como consequência a **redução da sua participação no capital da ENASEL, de 41,67% para 1,9%**, passando, assim, o restante capital daquela sociedade a ser detido pela **Câmara Municipal de Sousel (67,78%), e pelo Fundo de Turismo – Sociedade de Capital de Risco, SA (30,32%)**. A alteração da estrutura do capital desta sociedade foi feita maioritariamente (68,5%) através da incorporação de suprimentos/créditos da Câmara Municipal de Sousel que detinha o seu controlo.

Salienta-se o facto de, em 31 de Dezembro de 2001, a Enatur ter apresentado um saldo a seu favor no valor de 11.621,45 euros (2.330 contos), o que aguardava a sua incorporação no capital.






4.3 ENATUR – Estudos e Projectos, SA

O capital Social, da Estudos e Projectos, no montante de 50.000 euros, era totalmente detido pela Enatur, S.A, encontrando-se os respectivos estatutos publicados no D.R n.º 59, III Série, de 12/03/87.

De acordo com o seu objecto social¹⁶, a actividade da empresa centrava-se, fundamentalmente, na coordenação, fiscalização e direcção da realização dos projectos de investimento de expansão da Enatur, quer ao nível de construção de novas Pousadas, quer ao nível de ampliação/remodelação das existentes e na coordenação e direcção da realização dos projectos de investimentos correntes da empresa-mãe. Destaca-se, ainda, a adjudicação¹⁷ pela Enatur da prestação de serviços de consultoria na coordenação da implementação do PRME por um período de 12 meses.

Para além da Estudos e Projectos, participavam, ainda, no processo de realização das obras, a Enatur, como dona da obra e a Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGEMN), que acompanhava e fiscalizava as obras realizadas em património classificado do Estado.

Em Setembro de 2000, a Enatur e a Estudos e Projectos celebraram um **acordo de colaboração**, relativamente aos projectos de novas Pousadas e à ampliação ou remodelação dos Estabelecimentos que já integravam a rede da Enatur, consubstanciado em:

-  Apoio técnico nas áreas de arquitectura e engenharia;
-  Assessoria na definição de programas;
-  Assessoria na selecção e contratação das equipas de projectistas;
-  Coordenação de projectos;
-  Planeamento da fase de projecto e respectivo controlo;

¹⁶ Estudo, realização e controlo de projectos de empreendimentos turísticos e de desenvolvimento turístico.

¹⁷ Pelo valor mensal de 6.983,17 Euros (1.400 contos), acrescidos de IVA à taxa de 17% (taxa em vigor na altura), conforme acta n.º 08/CA/2001, de 21 de Fevereiro de 2001.

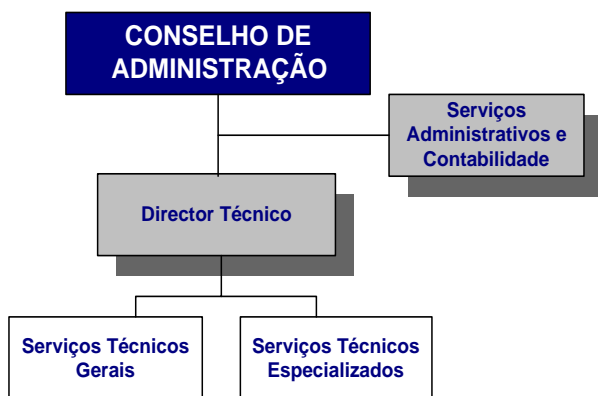


Tribunal de Contas

- Supervisão e acompanhamento do processo de licenciamento;
- Lançamento dos concursos de empreitada e análise comparativa das propostas;
- Planeamento, direcção e fiscalização das obras;
- Controlo da execução das obras e seu reporte aos orçamentos aprovados;
- Validação da respectiva facturação através da assinatura do aviso de recepção;
- Controlo de qualidade;
- Recepções provisórias e definitivas.

4.3.1 Organograma da Enatur - Estudos e Projectos

FIGURA II: ORGANOGAMA DA ENATUR – ESTUDOS E PROJECTOS



Anteriormente à privatização, a estrutura orgânica e funcional da empresa tinha sido aprovada em 25 de Novembro de 1999.

O diagnóstico dos principais problemas a nível organizativo geral, constante do estudo elaborado pelos consultores da Roland Berger & Partners no âmbito do PRME, evidenciava a existência de “competências dispersas por várias áreas, Ex. sector de obras”, o que tinha como consequência a “ambiguidade, descoordenação e desresponsabilização, complexidade e morosidade na tomada de decisão”¹⁸.

¹⁸ Assistir o Conselho de Administração na definição e operacionalização de um programa de melhoria sustentado da rentabilidade da Empresa – Documento Final – Lisboa 21 de Setembro de 2000.

No referido estudo foi proposto um modelo de gestão que contemplasse a criação de uma Área de Racionalização e Desenvolvimento da Rede, no qual se incluíam os Departamentos de Desenvolvimento da Rede, de Estudos e Projectos, de Decoração de Novas Pousadas e o de Gestão de Investimentos Correntes/Infraestruturas, o qual foi implementado, mas sem esta área.

4.3.2 Análise da Actividade Desenvolvida

De acordo com os **Relatórios de Gestão e Contas** do triénio observado, a actividade da empresa “continuou a desenvolver-se em conformidade com o principal objectivo que presidiu à sua constituição, isto é, a prestação à Enatur – Empresa Nacional de Turismo, SA de serviços de natureza técnica (arquitectura e engenharia), comercial e económico-financeira”.

Da análise aos pressupostos dos orçamentos de 1999 a 2002, **resulta que os proveitos da empresa decorreram, unicamente, da prestação de serviços à Enatur.**

Com efeito, a empresa não previu prestar quaisquer serviços a outras entidades, trabalhando, exclusivamente, para a empresa-mãe, tornando-se dependente da mesma.

A reforçar esta observação, destacam-se as ênfases constantes da Certificação Legal de Contas, emitidas nos anos de 1999 a 2001, nas quais era referido que a actividade e as transacções da Estudos e Projectos dependiam da Enatur.

Constatou-se, ainda, que existia a utilização de bens pertencentes à Enatur pela Estudos e Projectos, sem contrapartida e que as decisões tomadas, quer na área de franchising, quer na área de alocação de espaços, quer na de gestão dos recursos humanos, afectavam as duas empresas. Ora tal só foi possível devido ao facto de todos os elementos do Conselho de Administração da empresa-mãe fazerem parte do Conselho de Administração daquela participada, sendo as decisões tomadas como se de uma reunião com um departamento da empresa mãe se tratasse.



Tribunal de Contas

4.3.3 Análise Económica-Financeira de Estudos e Projectos

No quadro seguinte podemos observar a evolução de alguns indicadores relativos ao triénio que se analisam de seguida.

Quadro n.º II.

INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS

(vlores em euros)

	1999	2000	2001	Var. 99/01
Resultado Operacional	-13.793,25	-33,98	-16.240,56	-18%
Resultado Líquido	-8.890,77	-13.729,58	-14.070,82	-58%
Activo Líquido	286.242,89	250.882,29	184.152,40	-36%
Passivo	225.784,96	204.153,94	151.494,88	-33%
Capital Próprio	60.457,93	46.728,35	32.657,53	-46%

Fonte: Relatório de gestão e contas da Estudos e Projectos

Em cada um dos anos objecto de análise, a empresa apresentou **resultados operacionais negativos** verificando-se inclusivamente, uma evolução desfavorável em 2001, quando comparado com 1999.

Em 1999 e 2001 os resultados extraordinários, nomeadamente as mais-valias obtidas na alienação de equipamento de transporte, contribuíram para a melhoria dos resultados da empresa, não tendo, no entanto, originado a obtenção de lucros.

Situação inversa ocorreu em 2000, ano em que os resultados extraordinários, designadamente correcções de exercícios anteriores, foram responsáveis pelo agravamento dos resultados da empresa.

Tal como os resultados operacionais, os resultados líquidos do exercício foram negativos em todos os anos, sofrendo um agravamento de 58% no triénio.

O Activo Líquido, o Passivo e o Capital Próprio da empresa diminuíram no triénio analisado, 36%, 33% e 46%, respectivamente. A diminuição do Activo Líquido teve na base o decréscimo ocorrido, essencialmente, nas dívidas de terceiros de curto prazo, enquanto que a do Passivo surge na sequência da diminuição ocorrida nas dívidas a terceiros de curto prazo.

Os sucessivos prejuízos acumulados, originaram a diminuição do Capital Próprio, tendo ascendido, em 2001, a 14.070 euros.

Quadro n.º III.

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

(Valores em euros)

Rubricas	1999	2000	2001	Var (99/01)
Fluxo das Actividades Operacionais	35.258,62	18.367,09	-4.930,29	-114%
Fluxo das Actividades de Investimento	-27.373,30	-24.275,86	-4.423,93	84%
Fluxo das Actividades de Financiamento	-602,77	-838,63	-1.442,35	-139%
Varição de Caixa e seus Equivalentes	7.282,54	-6.747,40	-10.796,57	-248%
Caixa e seus Equivalentes no início do período		18.292,17	11.544,77	
Caixa e seus Equivalentes no fim do período	18.292,17	11.544,77	748,2	-96%

Fonte: Relatório de gestão e contas da Estudos e Projectos

Da análise da informação vertida no Quadro n.º III, verifica-se que, só em 1999, é que as actividades operacionais geraram meios monetários para fazer face às necessidades das actividades de investimento e financiamento.



Tribunal de Contas

Os meios monetários gerados pela empresa evidenciam dificuldades de tesouraria, para os exercícios de 2000 e 2001.

Quadro n.º IV.

CUSTOS E PROVEITOS

(Valores em euros)

Rubricas	1999	%	2000	%	2001	%	Var. (99/01)
Fornecimentos e Serv. Externos	247.803,0	40,2	141.023,5	26,0	89.400,5	16,7	-64%
Custos com o Pessoal	348.351,6	56,5	361.909	66,7	431.779,7	80,4	24%
Outros custos	20.126,1	3,3	39.305,9	7,3	15.536,9	2,9	-23%
Total dos Custos	616.280,7	100,0	542.238,4	100,0	536.717,1	100,0	-13%
Total dos Proveitos	607.390,1	100	530.677,8	100	523.725,3	100	-15%
Custos com o Pessoal/Proveitos		56,4		68,2		82,4	

Fonte: Informação da Estudos e Projectos

Os dados apresentados neste quadro evidenciam **uma diminuição de custos, quantificada em 13%, para o triénio. No entanto, os proveitos registaram um decréscimo superior ascendendo a 15%.**

Em 2001, só os custos com o pessoal absorveram 82,4% dos proveitos totais.

No que concerne aos custos, refira-se que **os custos com pessoal e com fornecimento e serviços externos constituíram a quase totalidade dos custos anuais** (em média, 95,5%). Enquanto que os primeiros passaram de 56,5%, em 1999, para 80,4%, em 2001, (+24%), os custos com fornecimentos e serviços externos diminuíram cerca de 64% no mesmo período.

Quadro n.º V.

FACTURAÇÃO DA EMPRESA

(Valores Líquidos em euros)

Prestações de Serviços	1999	2000	2001
Enatur	1.165.076,26	479.367,92	518.833,61
Câmara M.C. da Beira	0	50.204,01	0
Total	1.165.076,26	529.571,93	518.833,61
Grau de Dependência Relativamente à empresa-mãe	100,0	90,5	100,0

Fonte: Informação da Estudos e Projectos

Quanto à repartição dos proveitos referentes aos serviços prestados pela empresa, verifica-se, conforme dados apresentados no quadro anterior, uma dependência relativamente à empresa-mãe quantificada em 100%, em 1999 e 2001, e em 90,5%, em 2000, sendo de realçar para este ano o facto da existência de um cliente ocasional, a Câmara Municipal de Celorico da Beira.

23



Tribunal de Contas

4.3.4 Remunerações dos Membros dos Órgãos Sociais

Quadro n.º VI.

REMUNERAÇÃO BASE MENSAL DOS MEMBROS DO CA

Membros	1999	2000	2001
Presidente			
Vogal			
Vogal*			
Vogal*	2.721,03	3.840,25	4.102,39
Vogal*	2.721,03	3.840,25	4.102,39

*Auferem um suplemento remuneratório na empresa mãe pela acumulação de funções

Para além da remuneração base mensal referida no quadro anterior, dois membros do Conselho de Administração tinham direito à utilização de viatura de serviço, telemóvel da Empresa, subsídio de telefone no valor de 49,88 euros (10 contos), despesas de representação no valor de 264,36 euros mensais (53 contos), enquanto que os restantes três membros auferiam um suplemento na empresa-mãe, pela acumulação de funções.

Tendo em conta o disposto na alínea a) do Despacho n.º 14 511/98, do Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças, de 19 de Agosto, “nas sociedades anónimas detidas maioritariamente pelo Estado, ainda que de forma indirecta, e nas empresas públicas, os respectivos membros do conselho de administração não devem propor ou aprovar condições remuneratórias para os órgãos sociais das sociedades participadas que ultrapassem as que se encontram devidamente aprovadas para a empresa mãe”.

Na realidade, foram aprovadas condições remuneratórias, para aqueles dois membros do CA, sem atender às orientações do referido despacho. Assim, a remuneração base auferida pelos mesmos, em 2000 e 2001, era superior à remuneração base auferida pelos membros do CA da Enatur (Presidente: 3.430,23 e 3.558,42 euros e Vogal: 3.087,56 e 3.202,42 euros, em 2000 e 2001, respectivamente).

Em síntese, os membros do conselho de administração da empresa-mãe não adoptaram, na Estudos e Projectos, as condições remuneratórias fixadas para a Enatur, fixando remunerações superiores às da empresa-mãe nos anos de 2000 e de 2001.

5 Planeamento Operacional e Estratégico

Da análise das Grandes Opções do Plano, dos programas do Governo e do sistema de planeamento operacional e estratégico da empresa, verificou-se que:

- Das Grandes Opções do Plano (GOP) e dos programas dos XIV e XV Governos, de 1999 a 2002, apenas as do ano de 2001 contemplavam medidas a implementar pela Enatur¹⁹;
- Quanto aos programas governamentais, só o programa do XV Governo Constitucional previa medidas específicas para a Enatur, que se traduziam no “reajustamento operacional da Enatur – Pousadas de Portugal, através da concentração da sua actividade nas “históricas” e no estabelecimento de parcerias com o sector empresarial privado, susceptível de gerar sinergias capazes de dar expressão ao nosso turismo cultural”, visando a valorização da oferta nacional e a prestação de serviços de excelência;
- Todavia, não se encontraram quaisquer orientações estratégicas definidas em Assembleia Geral, o que se traduziu no incumprimento do disposto no Regime Jurídico²⁰ do Sector Empresarial do Estado – Decreto-Lei n.º 558/99;
- Não foram definidos objectivos sectoriais (âmbito área da empresa) para o ano 2001, mas apenas objectivos globais;

¹⁹ Nomeadamente o prosseguimento do plano de expansão da Enatur.

²⁰ Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de Dezembro. No que respeita ao IFT, não obstante a relação de superintendência e tutela a que este Instituto se encontra submetido, não o isenta do exercício da função accionista nos termos do n.º 2 do art.º 10º daquele diploma.



Tribunal de Contas

- Não foram elaborados planos de actividades para os anos de 2000 e 2001, mas apenas para os anos 1999 e 2002. A inexistência de planos de actividade para os referidos anos impossibilitou o apuramento e análise de desvios entre acções programadas e acções realizadas, e a avaliação do seu grau de execução;
- Os Relatórios de Actividades das várias áreas da empresa, não foram elaborados de modo a permitir avaliar o grau de execução de cada acção programada e também não apresentavam uma análise de desvios;
- Tendo em conta que o orçamento traduz a quantificação dos planos de actividades, concluiu-se que a elaboração dos orçamentos nos anos de 1999 e 2001 não foi feita com base em quaisquer planos de actividades, por os mesmos não terem existido;
- Relativamente ao período objecto de análise, verificou-se que apenas foi elaborado um plano estratégico para o período 2002 a 2004.

6 Análise de Contratação

6.1 Reestruturação e Modernização da Empresa

Tendo por objectivo a obtenção de colaboração na definição e operacionalização de um programa de melhoria da rentabilidade sustentada da empresa, a Enatur dirigiu, em 2000, no mercado nacional, um convite a quatro empresas de consultoria especializadas nos trabalhos pretendidos, a saber:

- Bes/Investimento – Mundipraxis;
- PriceWaterhouseCoopers, Lda;
- Iberconsult, SA;
- Roland Berger & Partner, SA.

O convite às empresas foi efectuado de forma directa aos responsáveis pelas mesmas, através de reuniões individuais realizados com o CA, nas quais se procedeu a uma apresentação do trabalho pretendido e se lhes dirigiu convite para apresentarem propostas, com indicação dos serviços a prestar, das equipas de consultores e respectivos honorários.

Da análise de documento interno²¹ elaborado pelo Gabinete Jurídico da empresa, constatou-se que, apesar da Enatur não estar sujeita ao regime jurídico da aquisição de bens e serviços, vertido no Decreto-Lei n.º 197/99, de 08/06, por se tratar de uma sociedade anónima de capitais públicos, procedeu à consulta de quatro fornecedores.

Após recepção das propostas de prestação de serviços, o CA, em reunião realizada a 29 de Março de 2000, procedeu à análise e apreciação das mesmas, tendo em conta critérios de avaliação constantes do documento anexo à acta²² referente àquela reunião, que se transcrevem de seguida:

- “Entendimento do problema/situação (diagnóstico da situação da empresa no início do trabalho, cobertura e aspectos específicos a analisar, prazo de execução previsto);
- Qualidade e relevância da abordagem proposta (profundidade do trabalho proposto executar e metodologia de suporte, proposta de abordagem de soluções);
- Curriculum da Empresa;
- Perfil e curriculum dos técnicos a integrarem a equipa de trabalho;
- Preço.”

Nesta sequência, o CA procedeu à hierarquização das propostas, tendo decidido que a referente à empresa Roland Berger & Partner corresponderia àquela que melhor satisfazia os objectivos pretendidos, tendo optado por proceder a negociações complementares com o candidato seleccionado, com vista à redução do preço apresentado.

²¹ Informação n.º 153/GJ/2002, de 11/04/02, solicitada pelo CA, no sentido de obter uma análise do processo de consulta e adjudicação dos trabalhos de consultoria com vista à elaboração de um plano de reestruturação da Enatur

²² Acta n.º 12/CA/00



Tribunal de Contas

Decorridas as negociações e reformulada a proposta, aquele órgão²³ decidiu **adjudicar o estudo à Roland Berger & Partner**, com o conhecimento da tutela, pelo preço global de 239.422,99 euros (48.000 contos) acrescidos de 22% para despesas de projecto, nomeadamente deslocações, alojamento, comunicação e edição de sistemas de informação, o que totalizou 292.096,05 euros (58.560 contos), ao qual acresceu IVA à taxa em vigor.

A adjudicação dos trabalhos foi feita, apenas, com base na proposta apresentada, não tendo sido celebrado contrato escrito.

Com base no estudo elaborado pela empresa, o CA, em 22 de Janeiro de 2001, **definiu um Plano de Reestruturação e Modernização da Empresa** que submeteu à apreciação da tutela, a qual concordou com a sua implementação, considerando essencial o apoio da entidade que delineou as recomendações.

Deste modo, a empresa Roland Berger apresentou, também a sua proposta de serviços para a implementação do PRME (2.ª fase).

O CA deliberou adjudicar aqueles serviços à referida empresa, pelo período de cinco meses e pelo **preço mensal de 137.169,43 euros (27.500 contos)**, ou seja, **pelo preço global de 685.847,11 euros (137.500 contos)** acrescidos de 22% sobre os honorários para a cobertura de despesas fixas do projecto, o **que totalizou 838.733,47 euros (167.750 contos)**, ao qual acresceu IVA à taxa em vigor.

A informação n.º 153/GJ/2002, de 11 de Abril de 2002, explica a situação ocorrida:

“A 2.ª e 3.ª adjudicações à empresa Roland Berger & Partner tiveram como objecto o acompanhamento e monitorização da implementação do PRME, que corporizava as recomendações vertidas no estudo inicial da mesma consultora.”

Assim, o sucesso da implementação a que se propôs o Conselho de Administração, dependeria, em grande medida, de aspectos metodológicos e técnicos que deveriam ter total aderência e consistência com o estudo anterior.

Deste modo tais trabalhos constituíram o prolongamento da 1.ª fase, não devendo estas prestações de serviços, e o seu processo de aquisição, ser analisados de forma autónoma, mas como mera continuação de um trabalho anterior.

Logo, a sua execução por entidade que não conhecesse em profundidade o estudo de definição de recomendações obrigaria a uma fase inicial de diagnóstico, que prolongaria necessariamente a fase de implementação e encareceria a execução do trabalho desenvolvido”.

Em suma, seria de esperar que a Enatur solicitasse, desde o início, propostas que englobassem todos os trabalhos a realizar, por forma a permitir que todas as propostas fossem comparáveis.

O modo como o processo foi conduzido não se revelou integralmente transparente, dado que as propostas iniciais apenas faziam referência aos trabalhos a realizar na 1.ª fase.

Os respectivos processos, assim como a adjudicação, foram conduzidos e decididos directamente pelo CA sem atender às regras e princípios estabelecidos no regulamento interno da empresa.

A Enatur **ao adjudicar à posteriori as duas fases seguintes do projecto** não procedeu à comparação com as restantes empresas e acabou por perder poder negocial visto que, **na altura, já tinha um estudo e definição de recomendações e, no caso de contratar nova empresa, obrigaria a um esforço adicional e ao prolongamento das últimas fases.**

²³ Vide acta n.º 15/CA/00, de 27 de Abril. Posteriormente, em sede de contraditório o TC foi informado de que “a situação era do conhecimento da tutela”.



Tribunal de Contas

Decorridos os cinco meses, o CA, em reunião de 9 de Julho de 2001, adjudicou ainda à mesma empresa a prossecução da prestação de serviços de assistência à implementação do PRME (3.ª fase – Acompanhamento e controlo das acções) até ao final de Outubro de 2001, pelo valor de 174.579,27 euros (35.000 contos) acrescido de 22% para despesas de projecto, o que totalizou 212.986,70 euros (42.700 contos), mais IVA à taxa em vigor.

Em 31 de Maio de 2001, o CA remeteu ao SET, para conhecimento, documento intitulado “Plano de Reestruturação e Modernização da Enatur”, no qual constava uma **síntese das principais acções programadas e/ou em curso à data de 25 de Maio de 2001.**

Em carta dirigida ao Presidente da Enatur, de 31 de Outubro de 2001, a **Roland Berger & Partners fez referência aos resultados alcançados e a alcançar até ao final da fase de colaboração e, tendo em conta o novo contexto do pós-11 de Setembro que colocou dúvidas quanto à concretização dos objectivos de rentabilidade em 2003, propôs a continuação da assistência à Enatur em três frentes de acção**, a saber:

1. *Definição de uma Estratégia de Desenvolvimento da Rede a nível nacional, enfocada na determinação da cobertura geográfica mais adequada e identificando em particular localizações com potencial elevado para novas unidades de alto desempenho;*

2. *Avaliação da oportunidade para internacionalização da Enatur e lançamento das bases estratégicas (que países/regiões, de que formas,...) que permitissem a exploração desta oportunidade no momento adequado;*
3. *Desenvolvimento do Business Plan para as novas unidades previstas no Plano de Expansão, alavancando sobre os requisitos definidos na Estratégia de Desenvolvimento da Rede e clarificando o impacto económico do seu desenvolvimento sobre a Enatur.*

Estes **trabalhos foram adjudicados**, por decisão do CA, em Novembro de 2001, pelo valor de 144.651,39 euros (29.000 contos) acrescidos de 22% para cobertura de despesas de projecto, o que totalizou 176.475 euros (35.380 contos), mais IVA à taxa em vigor. Foi, ainda, decidido que **estes trabalhos seriam desenvolvidos nas condições constantes da carta daquela consultora**, não tendo sido celebrado contrato escrito.

Em suma, **o valor global do projecto desenvolvido pela Roland Berger & Partners**, que englobou três fases, ascendeu a 1.341.816,22 euros (269.010 contos), acrescidos de 176.475 euros (35.380 contos), referentes aos últimos trabalhos adjudicados em Novembro de 2001, **o que totalizou 1.518.291 euros (304.390 contos), mais IVA à taxa em vigor, conforme melhor se especifica no Quadro seguinte.**

Quadro n.º VII.

HONORÁRIOS E DESPESAS

PRME	Montante (Contos)		Montante (Euros)	
1.ª Fase	58.560	(48.000 + 22%)	292.096	(239.423 + 22%)
2.ª Fase	167.750	(137.500 + 22%)	836.733	(685.847 + 22%)
3.ª Fase	42.700	(35.000 + 22%)	212.987	(174.579 + 22%)
Trabalho/PRME	35.380	(29.000 + 22%)	176.475	(144.651 + 22%)
Total	304.390		1.518.291	

(acrescidos de IVA à taxa em vigor)

A não programação dos trabalhos a realizar implicou o acréscimo dos custos referidos, já que poderiam ter sido obtidas poupanças/economias se essa programação tivesse sido feita aquando da formulação dos convites às empresas para a realização dos trabalhos.



6.2 Prestação de Serviços de Contabilidade

Em 2001, a contabilidade das Pousadas e da Sede encontrava-se atrasada desde Janeiro do referido ano e com diversos problemas²⁴ dos quais se destacam:

- *Deficiências de comunicação (lentidão provocada pela rede de I6b) e de percepção do sistema Baan;*
- *Desconhecimento de alguns gabinetes de contabilidade da utilização do sistema Baan;*
- *Falta de coordenação técnico contabilística na consolidação proveniente das Pousadas;*
- *Limitação ao nível do software Baan (impossibilidade de retirar outputs ao nível das Pousadas, número insuficiente de licenças para utilizadores simultâneos, tempos de utilizações limitados, etc.);*
- *Limitações de hardware, nomeadamente ao nível dos terminais de acesso ao sistema”.*

Nesta sequência, o Conselho de Administração procedeu à adjudicação à empresa Gesbanha os seguintes trabalhos:

- *Recuperação da contabilidade da empresa de Janeiro a Junho/01;*
- *Decomposição de saldos contabilísticos para abertura do ano 2001;*
- *Classificação e introdução de dados de oito Pousadas em Julho e Agosto/01;*
- *Elaboração e coordenação da contabilidade e das demonstrações financeiras para os meses de Julho e Agosto/01;*
- *Apoio ao departamento contabilístico (17 a 30/09/2001).*

²⁴ Conforme consta na proposta de prestação de serviço apresentada pela empresa Gesbanha (Julho de 2001).

Os trabalhos realizados importaram em 136 520,98 euros (27.370 contos).

Posteriormente, tendo por base a decisão do recurso ao *outsourcing* dos serviços de contabilidade da sede, a Enatur procedeu à consulta de três empresas, para a referida prestação de serviços, submetendo a apreciação das propostas à Roland Berger.

O trabalho foi adjudicado à empresa Gesbanha, pelo valor mensal de 19.453,12 euros (3.900 contos), num total de 13 pagamentos por ano, ou vigorar a partir de Outubro de 2001.

6.3 Prestação de Serviços de Redução De Custos

Da análise do processo de decisão e selecção da empresa GRC - Gestão e Racionalização de Custos, Lda (também designada por CRA), cujo objectivo consistia em efectuar uma análise de potenciais poupanças nas categorias de custos com impressão tipográfica, material de escritório, manutenção, electricidade e comunicação, **concluiu-se que o CA conduziu o processo directamente sem a intervenção do departamento de compras, não atendendo, assim, às regras e princípios estabelecidos em regulamento interno²⁵ da Empresa.**

Destaca-se o facto de se tratar de um fornecedor sobre o qual a empresa não detinha **quaisquer informações que possibilitassem avaliação da sua capacidade económica e técnica para a realização dos trabalhos, bem como da sua idoneidade, não tendo sido, também, efectuada qualquer consulta de mercado** por forma a comparar as condições de fornecimento dos serviços e a elaborar uma análise de custo/benefício.

Considera-se **que a racionalidade e a transparência no processo de contratação em causa não foram suficientemente garantidas.** Ora, sendo então a Enatur uma empresa de capitais exclusivamente públicos, ser-lhe-ia exigível que gerisse **os recursos públicos de acordo com critérios de economia, de eficiência e de eficácia.**

²⁵ Normas e procedimentos de compras



Vários documentos fornecidos pela Enatur colocam dúvidas acerca da data efectiva da celebração deste contrato. Com efeito, apesar do contrato celebrado entre as empresas apresentar como data de celebração a de 31 de Outubro de 2000, é facto que a Enatur manteve negociações com a GRC, pelo menos até Abril de 2001, afigurando-se que o clausulado do mesmo ainda não estaria concluído na referida de 31 de Outubro.

7 O Plano de Reestruturação e Modernização da Empresa

O PRME apresentou-se como um projecto com a duração de três anos e meio, com início em Junho de 2000, a desenvolver em três fases:

- 1 A fase de **Diagnóstico**²⁶ e **Definição de recomendações**, que decorreu durante o segundo semestre de 2000, onde foi feito um diagnóstico da empresa consubstanciado no levantamento dos processos internos que restringiam o pleno aproveitamento das competências internas, as oportunidades e ameaças externas, bem como a listagem das acções a tomar para a resolução dos problemas detectados.
- 2 A fase de **Implementação**²⁷ do projecto e das acções foi iniciada em **Fevereiro de 2001**, com o objectivo de levar à prática as soluções propostas na fase de Diagnóstico, tendo terminado no final de **Outubro de 2001**.

²⁶ O âmbito temporal do trabalho foi de 1990-1998. Em relação ao ano de 1999 foi utilizada uma estimativa da Enatur.

²⁷ Esta fase seguiu-se “Após apresentação do trabalho realizado pela Roland Berger & Partner à tutela, e com base naquele estudo, o Conselho de Administração definiu um Plano de Reestruturação e Modernização da Empresa”.

- 3 **Fase de Acompanhamento e Controlo das acções** consistiu na fase complementar às anteriores e teve início em **Novembro 2001**, e vai estender-se até ao **final de 2003**. É a fase em que o controlo do projecto passa definitiva e totalmente para a responsabilidade dos quadros da Enatur.

Na sequência da Auditoria Organizativa à Enatur, os consultores concluíram que:

- O modelo organizacional estava desalinhado com as necessidades do negócio, inibindo o desenvolvimento da Enatur;
- Os processos careciam de uma reformulação profunda para sustentar o funcionamento eficiente da organização;
- A cultura na Enatur não potenciava a agressividade comercial e a produtividade dos seus colaboradores;
- O efectivo da Enatur estava sobredimensionado e o nível de competência era insuficiente para os requisitos actuais do negócio;
- Os sistemas careciam de robustez e integração necessária para servir adequadamente as necessidades de gestão da empresa.

Em relação ao seu modelo organizativo, foi referido pelos consultores que a Enatur deveria suportar o desenvolvimento das actividades que constituíam o seu negócio, a saber:

- A gestão da marca “Pousadas de Portugal”;
- A gestão da Hotelaria “Gestão das Pousadas”;
- A gestão do imobiliário.

Contudo, o modelo organizativo implementado pela Enatur (Figura 4: Organograma da Enatur em 2001) teve por base o indicado pelos consultores, mas com as seguintes alterações:

- Ao nível dos órgãos de *staff*, a inclusão de um Gabinete de Documentação Comercial e Relações Públicas;



Tribunal de Contas

- Ao nível dos serviços operacionais, mantiveram-se as funções de desenvolvimento e conservação na participada Estudos e Projectos, levando à criação dos serviços de Manutenção e Conservação e de Decoração na Direcção de Exploração. Criaram ainda a Direcção Comercial, cujas funções se encontravam na Direcção de Marketing e Vendas e a criação dos serviços de Lojas das Pousadas e Maquinaria e Equipamento hoteleiro.

Neste sentido, **salienta-se que, em relação ao modelo organizativo, não foi implementado o proposto pelos consultores, levando à criação de mais serviços e à continuação da empresa participada Estudos e Projectos, o que em nada contribuiu para o redesenho dos processos e para a implementação das medidas propostas pelos consultores**, como seja a simplificação do processo de investimento, com consequências a nível dos custos e de uma estrutura mais complexa.

As medidas a implementar, propostas pelos consultores, cobriam três aspectos fundamentais:

- 1- **Optimização dos Custos**, traduzida numa redução de custos com o pessoal, com o recurso a *outsourcing* na área de contabilidade e património e na optimização dos restantes custos suportados pela empresa;
- 2- **Aumento das receitas** através do crescimento do número de clientes nas Pousadas e o aumento do “*cross selling*”;
- 3- **Melhoria do redesenho dos processos** através do seguinte:
 - A abertura de novas unidades teria que ser compatível com os objectivos estratégicos da empresa e dependendo de uma análise exaustiva do investimento, segundo critérios mínimos estabelecidos para a aceitação do projecto;
 - O processo de desenvolvimento do produto teria que passar pela criação de novos produtos e introdução de produtos desenvolvidos pela

concorrência, sendo o aperfeiçoamento constante;

- Ao nível da qualidade, deveria haver uma definição de quais os indicadores chave para a qualidade do produto e serviços, deveria proceder-se à auscultação dos clientes, através de inquéritos e análise das reclamações. O processo de qualidade deveria ser efectuado pelos trabalhadores, clientes e auditores;
- Nos Recursos Humanos, através da revisão dos principais processos, da revisão do acordo da empresa, do redesenho dos planos de formação, da implementação de um sistema de definição de objectivos e avaliação e desempenho, por uma política de remunerações variáveis e pela implementação de medidas críticas que garantissem a qualidade do serviço;
- No Planeamento e Controlo de Gestão, o processo de planeamento deveria basear-se numa definição clara de objectivos estratégicos da empresa, numa maior celeridade no processo de planeamento, num sistema de gestão por objectivos, numa simplificação do processo de investimento, na introdução de um sistema informático integrado, e devendo o controlo orçamental envolver todas as áreas;
- Na Gestão dos Canais Externos, através da implementação de preços “Net”, de menores restrições ao crédito, pelo estabelecimento de parcerias, pela possibilidade de efectuar reservas on-line e pela revisão do comissionamento;
- A melhoria da Gestão dos Canais Internos passaria pela necessidade de suporte dos sistemas de informação, pela definição de objectivos para os promotores e operadores e maior dinamismo na prospecção de empresas.

Em consequência das melhorias introduzidas no redesenho dos processos, o crescimento superior das vendas relativamente aos custos permitiria atingir resultados operacionais positivos em 2003.

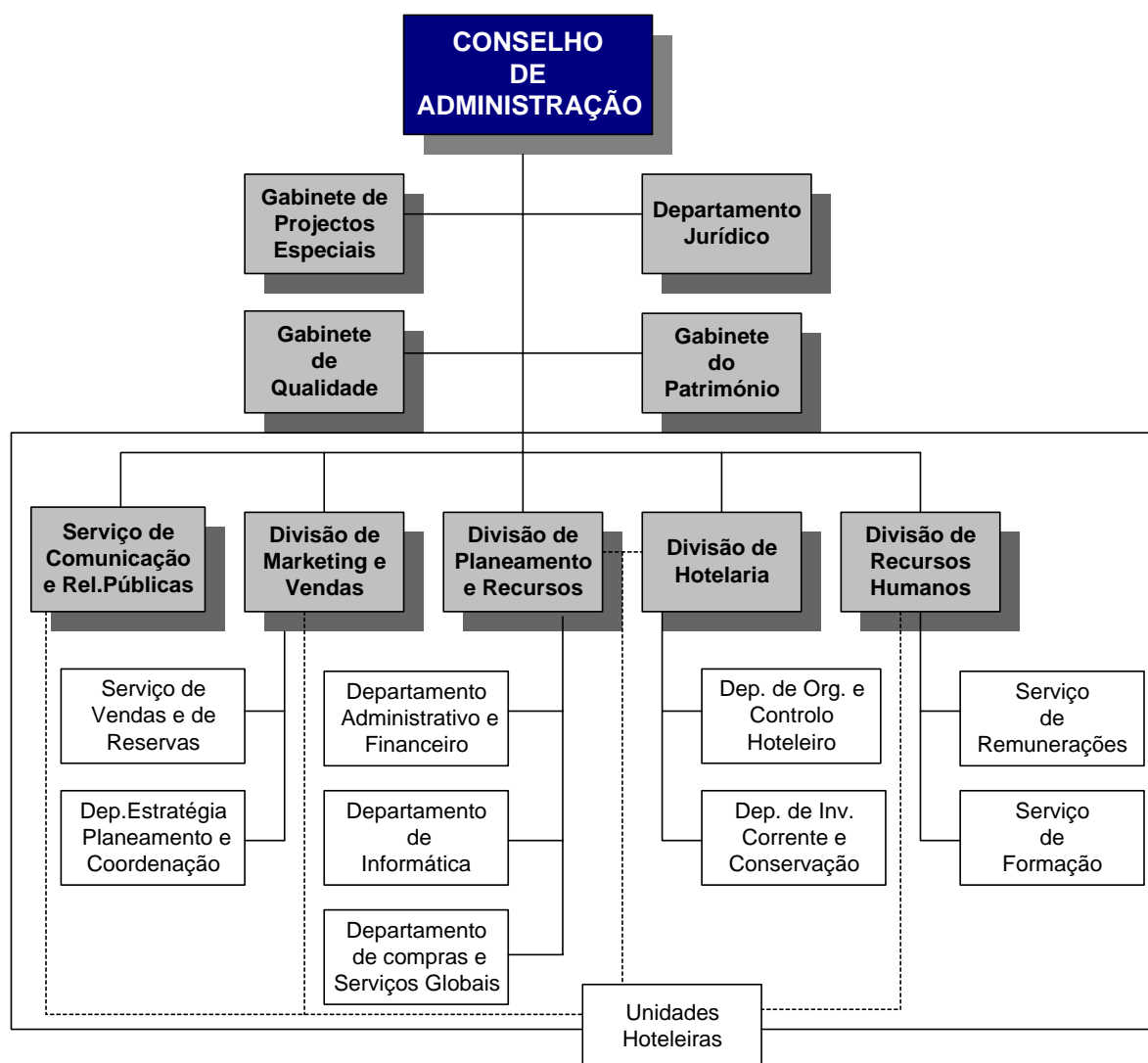


8 Aspectos Sobre a Organização, Funcionamento e Recursos

8.1 Organização

Em 1 de Janeiro de 1999, a estrutura organizacional da Enatur compreendia 9 órgãos directamente dependentes do CA, conforme se pode observar no organograma seguinte:

FIGURA III: ORGANOGAMA DA ENATUR EM 1999

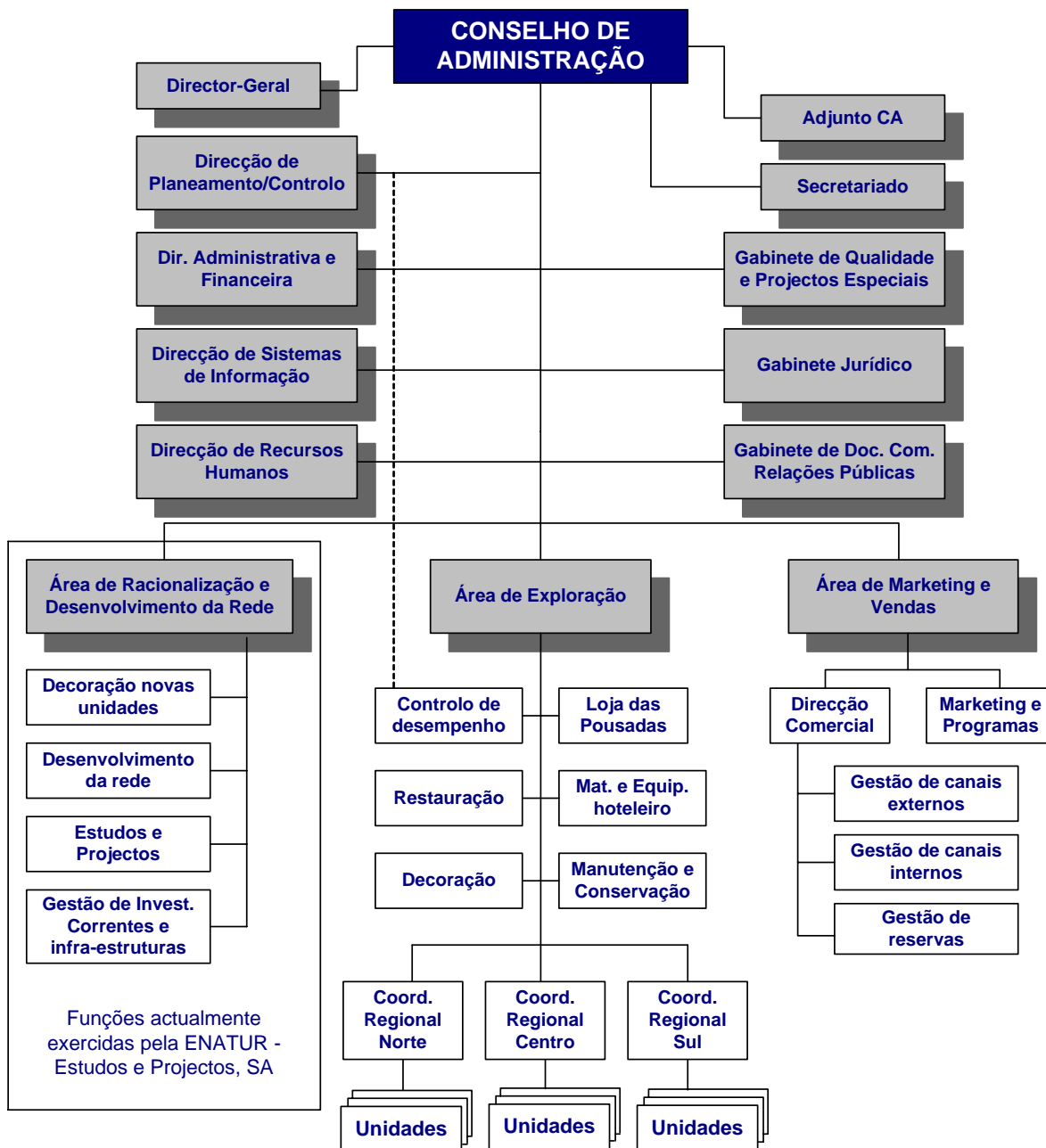




Tribunal de Contas

Uma grande mudança ocorreu em 2001, quando o CA deliberou implementar um novo modelo organizativo tendo em conta os objectivos traçados no PRME:

FIGURA IV: ORGANOGRAMA DA ENATUR EM 2001





Tribunal de Contas

Da análise dos dois organogramas, constata-se que as alterações da estrutura organizacional da empresa se traduziram, fundamentalmente, em:

- Fusão do Gabinete de Projectos Especiais e do Gabinete de Qualidade, passando a designar-se por Gabinete de Qualidade e Projectos Especiais;
- Extinção do Gabinete do Património;
- Desagregação da Divisão de Planeamento e Recursos nas Direcções de Planeamento/Controlo, Administrativa e Financeira e Sistemas de Informação;
- Criação de coordenadores regionais²⁸ (Norte, Centro e Sul);
- As unidades hoteleiras, no início do triénio, reportavam, hierarquicamente, ao CA e funcionalmente a cada uma das áreas da empresa. Com a criação dos Coordenadores Regionais, as unidades passaram a reportar funcionalmente ao respectivo coordenador e, hierarquicamente, ao CA. Salienta-se, no entanto, que **os coordenadores regionais ainda acumulavam funções com a gestão de uma unidade hoteleira**²⁹.
- Não inclusão em Departamento interno das funções e actividades empreendidas pela sua participada “Estudos e Projectos”.

Apesar da área de Racionalização e Desenvolvimento da Rede constar do organograma da Enatur na sequência da proposta do novo modelo organizativo apresentada pela empresa de consultoria externa, as funções continuaram, no entanto, a ser desenvolvidas pela participada Estudos e Projectos.

²⁸ Cabe ao Coordenador Regional as responsabilidades e competências constantes da OS n.º 06/CA/01, a saber:

- Coordenar os processos de gestão interna e a operação hoteleira das Unidades da região que se encontram na sua dependência;
- Acompanhar a implementação das acções do PRME e controlar o seu impacto, com a coordenação do Controlo do Desempenho e a supervisão da Direcção de Planeamento e Controlo;
- Acompanhar e garantir a homogeneização progressiva dos critérios de gestão e nível de serviço, através da implementação de padrões de Gestão, Qualidade e Serviço e da formação de colaboradores;
- Controlar a implementação de programas turísticos na região;
- Estimular a competição entre unidades da sua região;
- Acompanhar os processos de gestão dos recursos humanos das Unidades da sua região.

²⁹ O coordenador da região Norte, Centro e Sul são também directores das pousadas de Viana do Castelo, Setúbal e Évora, respectivamente.

Relativamente à organização, salienta-se que se encontravam bem definidas as responsabilidades e competências, assim como as atribuições devidamente detalhadas.

8.2 Recursos Humanos

ACORDO DE EMPRESA

Em 2002, entrou em vigor o novo acordo de empresa, sendo que, até àquela data, o acordo vigente não contemplava um plano de carreiras e a progressão não era feita com base na avaliação de desempenho mas pela antiguidade, o que originava desmotivação.

No novo Acordo de Empresa foram introduzidas alterações que se consubstanciaram na reformulação das carreiras profissionais e no alargamento dos direitos e benefícios dos trabalhadores. As carreiras, em particular ao nível das unidades, passaram a contemplar a possibilidade de progressão dentro da categoria, bem como a evolução na carreira profissional. Sendo as tabelas estanques, o alargamento da previsão dos direitos e benefícios dos trabalhadores veio a consubstanciar-se, nomeadamente, na duração das férias, no prémio semestral de assiduidade, no seguro de saúde e no complemento de subsídio de doença.



Tribunal de Contas

CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Quadro n.º VIII.

EFFECTIVO EM 31 DE DEZEMBRO E MÉDIO

DESIGNAÇÃO	1999	%	2001	%	Var. %
Pousadas Históricas	492	39,8	512	40,0	4,1
Posadas Regionais	624	50,5	647	50,5	3,7
Restaurantes	25	2,0	27	2,1	8,0
Sede	95	7,7	95	7,4	0,0
Total do Médio Anual	1236	100	1281	100	3,6
Total em 31/12	1239		1255		1,3

Fonte: Indicadores Económicos – Volume I e II e Balanço Social de 1999 a 2001

Em 31 de Dezembro de 2001, a Enatur dava emprego a 1255 pessoas distribuídas por todo o território nacional tendo-se registado um crescimento, no triénio 1999/2001, de 1,3% naquele efectivo e de 3,6%, no efectivo médio.

O número de efectivos médio a trabalhar na Enatur ascendeu, em 2001, a 1281, dos quais 7,4% na sede, 40% nas Pousadas Históricas, 50,5% nas Pousadas Regionais e 2,1% nos Restaurantes.

Quadro n.º IX.

ESTRUTURA ETÁRIA

EFFECTIVO 31/12	1999	2000	2001
16 / 24 anos	17,4%	18,6%	16,6%
25 / 29 anos	15,3%	15,1%	15,1%
30 / 34 anos	13,6%	13,3%	13,0%
35 / 39 anos	15,1%	12,7%	12,9%
40 / 44 anos	13,9%	15,5%	16,3%
45 / 49 anos	10,8%	11,0%	11,2%
50 / 59 anos	11,7%	11,5%	12,6%
60 e mais anos	2,2%	2,3%	2,3%
Nível Etário Médio	36,26	36,21	36,93

Fonte: Balanço Social de 1999 a 2001

Não obstante ter aumentado ao longo do triénio, o nível etário médio não era elevado. Em média, 57,6% do efectivo da empresa possuía idade inferior a 40 anos e apenas 2,3% tinham idade igual ou superior a 60 anos. Nos dois primeiros anos, cerca de 1/3 dos seus funcionários tinham idades entre os 16 e 29 anos, enquanto no último aquela percentagem desceu para cerca de 30%.



ABSENTISMO

MOTIVO	1999		2000		2001	
	Horas	%	Horas	%	Horas	%
Doença	85.778	74	68.789	71	78.083	66
Maternidade	11.653	10	9.689	10	11.831	10
Assistência Inadiável	1.866	2	1.938	2	2.366	2
Acidentes de Trabalho	5.055	4	4.844	5	7.098	6
Outras Causas	12.156	10	11.626	12	18.929	16
TOTAL (Horas)	116.508		96.886		118.307	
Taxa de absentismo	5,2%		4,2%		5,6%	

Fonte: Balanço Social de 1999 a 2001

A taxa de absentismo correspondia, em média, a 5%, tendo registado um acréscimo de 0,4% no triénio o que representou, em média, uma ausência permanente ao longo do ano de uma força de trabalho equivalente a cerca de 64 pessoas. A doença constituiu a principal causa de absentismo.

SAÍDAS DE PESSOAL

DESIGNAÇÃO	31/12/99	%	31/12/00	%	31/12/01	%
Quadros Superiores	6	2	4	1	9	3
Quadros Médios	10	4	8	3	11	4
Quadros intermédios	4	1	6	2	8	3
Profissionais altamente qualificado e qualificado	93	35	117	37	101	36
Profissionais semiquualificados	29	11	32	10	26	9
Profissionais não qualificados	40	15	49	16	49	17
Praticantes/Aprendizes	86	32	98	31	79	28
Total	268	100	314	100	283	100
Total Trabalhadores	1239		1299		1255	
Saídas(%)	22		24		23	

Fonte: Balanços Sociais de 1999 a 2001

A empresa apresentou uma elevada rotatividade de pessoal, correspondendo as saídas, no triénio, em média, a 23% dos efectivos a 31 de Dezembro. A rescisão do contrato por iniciativa do trabalhador correspondeu, em média, a 69% do total das saídas³⁰, e registou um acréscimo de 18%, no triénio.

³⁰ Explicada, em parte, pela política salarial praticada na empresa, "com salários mais baixos relativamente aos da concorrência" e aos efeitos da sazonalidade que caracterizam a actividade da empresa (cfr. respostas em sede de contraditório)



Tribunal de Contas

Apesar dos grupos de profissionais altamente qualificado e semiquualificado terem obtido mais promoções e terem recebido a maioria da formação, foram aqueles que registaram o maior número de saídas (em média 46%), situação que revelou a incapacidade de a Enatur manter este tipo de profissionais, com consequências negativas ao nível dos serviços prestados pela empresa.

Quadro n.º XII.

ROTATIVIDADE NA SEDE

DESIGNAÇÃO	1999	2000	2001	Total
Entradas	25	17	3	45
Saídas	11	10	10	31
Efectivo médio da sede	95	102	95	
%	26,3	16,7	3,2	

Fonte: Dados fornecidos pela Direcção de Recursos Humanos

A sede registou um número significativo de entradas, em 1999 e 2000, o que correspondeu a 26,3% e a 16,7% do seu efectivo médio, em 1999 e 2000, respectivamente.

Quadro n.º XIII.

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

DESIGNAÇÃO	1999	2000	2001
Sem habilitações de base	31,8%	30,1%	29,7%
Ensino Básico	21,2%	20,2%	20,9%
Subtotal	53%	50,3	50,6
Secundário Geral	23,0%	24,2%	25,4%
Secundário Complementar	17,3%	17,5%	17,7%
Médio	4,7%	4,7%	2,6%
Universitário	2,0%	3,3%	3,7%

Fonte: Balanço Social de 1999 a 2001

Nos últimos anos verificou-se um aumento do nível de habilitações escolares dos trabalhadores da Enatur, não obstante, **em 2001, cerca de 29,7% dos funcionários da empresa não possuem habilitações de base, 20,9% terem o ensino básico e apenas 6,3% dispõem de curso médio ou universitário.**

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Benefícios Sociais

Quadro n.º XIV.

BENEFÍCIOS SOCIAIS

DESIGNAÇÃO	1999	2000	2001	(euros) Var (99/01) %
Protecção Social	1.508.450	1.658.294	1.347.946	11

Fonte: Informação dos Recursos Humanos

No que respeita aos **benefícios Sociais**, refira-se que a Enatur, em 1999, afectou 1.508.450 euros (302.417 contos) à política da protecção social aos trabalhadores e reformados, enquanto que em 2000, afectou 1.658.294 euros (332.458 contos), ou seja, mais 149.844 euros (30.041 contos). Em 2001, aquele valor diminuiu para 1.347.946 euros (270.239 contos). Desta forma, **os custos com os benefícios sociais sofreram um decréscimo de cerca de 11%, ao longo do triénio.**



Tribunal de Contas

Nos dois primeiros anos aquela verba representou 10% do total dos custos com pessoal enquanto que no último ano representou cerca de 7,5%. A repartição da natureza das despesas em acção social encontra-se explanada no quadro seguinte:

Quadro n.º XV.

DESPEASAS EM ACÇÃO SOCIAL

DESPEASAS	1999	2000	2001
Alimentação	77%	77%	77%
Transportes	9%	7%	6%
Seguros	8%	11%	12%
Reforma	3%	3%	3%
C. Sub. Doença	2%	1%	2%
Outras situações	1%	1%	1%

Fonte: Balanços Sociais de 1999 a 2001

Em 1999 a Enatur, procedeu a alterações nas condições particulares da apólice do seguro de saúde que consistiram, nomeadamente, no aumento de plafonds dos medicamentos e à implementação da medicina no trabalho.

FORMAÇÃO

Quadro n.º XVI.

CUSTOS COM FORMAÇÃO

FORMAÇÃO		1999		2000		2001		Var. %
		Euros	Contos	Euros	Contos	Euros	Contos	
6485	Formação Interna	69.577	13.949	87.843	17.611	41.734	8.367	-40,0
	Formação Externa	39.495	7.918	20.192	4.048	13.827	2.772	-65,0
6486	Formação c/FSE	55.920	11.211	116.020	23.260	124.191	24.898	122,1
Total dos custos		164.992	33.078	224.055	44.919	179.752	36.037	9,0
7	Reembolsos FSE	65.148	13.061	160.244	32.126	107.506	21.553	65,0
Investimento Real		99.844	20.017	63.811	12.793	72.246	14.484	-27,7
Participantes		578		550		296		-48,8
Custo por participante		285	57	407	82	607	122	113

Da análise da informação contida no quadro anterior, constata-se para o triénio 1999/2001, que:

- Os custos com a formação interna e externa diminuíram significativamente ao longo do triénio (-40% e -65% respectivamente) e, por outro lado, o custo com a formação co-financiada pelo Fundo Social Europeu³¹ aumentou para mais do dobro no final do triénio (122,1%);
- O total dos custos com a formação aumentou 9%, assim como o subsídio proveniente do Fundo Social Europeu, que aumentou 65%, o que originou que o investimento real efectuado pela Enatur diminuísse cerca de 28%;
- O custo da formação por participante no triénio aumentou 113%, ou seja, de 285 euros, em 1999, passou para 607 Euros, em 2001.

³¹ Formação ministrada internamente.



CUSTOS COM PESSOAL

Quadro n.º XVII.

CUSTOS COM O PESSOAL (INDICADORES)

(Valores em Euros)

DESIGNAÇÃO	1999	2000	%	2001	%	Var %
Custos com o Pessoal	15.722.137	17.494.088	11,27	17.940.266	2,55	14
Custos Totais	39.675.364	43.238.963	0,09	43.198.029	-0,1	9
Representatividade dos Custos com Pessoal / Custos Totais	40%	41%		42%		
Serviços Prestados	32.000.941	35.673.883	11,48	35.788.789	0,32	12
Representatividade dos Custos com Pessoal / Serviços Prestados	49%	49%		50%		
Efectivo Médio	1239	1299	4,85	1255	-3,39	1
Custo Ano do Efectivo Médio	12.689	13.467	6,13	14.295	6,15	13
Taxa de Inflação (IPC)	2,3%	2,9%		4,4%		
Taxa Crescimento das Remunerações Nominais do Sector Empresarial da Economia			5,2		5,7	

Fonte: Relatórios de Gestão e Contas de 1999, 2000 e 2001 e Relatórios do Conselho de Administração do Banco de Portugal de 2000 e 2001

No triénio, os custos com o pessoal sofreram um acréscimo de 14% enquanto que os custos totais da empresa cresceram 9%. Verifica-se assim que os custos com o pessoal registaram um crescimento de 5% superior aos custos totais.

Os custos com o pessoal, no triénio, representaram, em média, 41% dos custos totais e 49% dos serviços prestados pela empresa.

Nos dois últimos anos, as variações registadas no custo ano por efectivo médio (6,1% e 6,2% respectivamente) tiveram um acréscimo superior ao da taxa de inflação (2,9% e 4,4%) e ao da taxa de crescimento das remunerações nominais do sector empresarial da economia (5,2% e 5,7%). Salienta-se, porém, que o número de horas de trabalho suplementar sofreu um acréscimo de 37,9%, no triénio, o que poderá ter contribuído para aquelas variações registadas nos custos com o pessoal.

Quadro n.º XVIII.

REPRESENTATIVIDADE DOS CUSTOS COM O PESSOAL

Custos com o Pessoal	1999	2000	2001
Remunerações dos Órgãos Sociais	1%	1%	1%
Remunerações do Pessoal	70%	70%	70%
Encargos s/remunerações	16%	16%	16%
Seguro Ac. T. Doenças Prof.	1%	3%	3%
Custos de Acção Social	1%	1%	1%
Outros Custos c/ Pessoal	10%	9%	9%

Fonte: Balançetes a 31 de Dezembro de 1999, 2000 e 2001



Tribunal de Contas

A maioria dos custos com o pessoal corresponde, em todos os anos, às remunerações auferidas pelo pessoal (70%) seguidas dos encargos com remunerações (16%) e outros custos com pessoal (10%).

Quadro n.º XIX.

CUSTOS COM O PESSOAL

(Unidade: milhares de euros)

DESIGNAÇÃO	1999	2001	Var %
Pousadas Históricas			
Custos com pessoal	5.755	6.726	16,9
Efectivo médio	492	512	4,1
Custo ano p/effectivo médio	11,7	13,1	12,0
Pousadas Regionais			
Custos com pessoal	7.039	7.986	13,5
Efectivo médio	624	647	3,7
Custo ano p/effectivo médio	11,3	12,3	8,9
Restaurantes			
Custos com pessoal	433	464	7,2
Efectivo médio	25	27	8,0
Custo ano p/effectivo médio	17,3	17,2	-1,0
Sede			
Custos com pessoal	2.495	2.764	10,8
Efectivo médio	95	95	0,0
Custo ano p/effectivo médio	26,3	29,1	10,7
Total dos custos com pessoal	15.722	17.940	14,1

Fonte: Indicadores Económicos de 1999 e 2001

8.2.1 Remunerações dos Órgãos Sociais

As remunerações dos membros dos órgãos sociais da Enatur foram fixadas por uma comissão de fixação de remunerações nomeada pela Assembleia Geral em 1997.

Desta forma, e na sequência das instruções emanadas do Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças, a referida comissão fixou as remunerações para o triénio 1999-2001, tendo deliberado a equiparação da sociedade a empresa pública do Grupo C, nível 1, aplicando a

disciplina prevista na Resolução de Conselho de Ministros (RCM) n.º 29/89, de 3 de Agosto com as respectivas actualizações³².

Da análise das remunerações auferidas pelos membros do CA da Enatur, destaca-se o facto de os mesmos terem acumulado funções na participada Estudos e Projectos. A acumulação foi concedida pela Assembleia Geral em 1998, ao presidente e vogais do conselho de administração na participada Enatur – Estudos e Projectos, SA, respectivamente desde 6 de Dezembro de 1996 e 19 de Janeiro de 1998, pelo que se conclui que o presidente esteve dois anos a acumular funções sem autorização.

³² Despachos do SETF n.ºs 10.127/99 de 6/5, 16.629/00 de 28/07 e 21.436/01 de 12/09



Tribunal de Contas

Da análise dos **Balancetes antes do apuramento dos resultados e da nota 43 do anexo às demonstrações financeiras**, referentes a 31 de Dezembro dos anos de 1999 a 2001, destaca-se que, em **2000, o valor divulgado das remunerações auferidas pela Assembleia Geral não coincide com o valor do Balancete.**

Apesar da empresa ter divulgado o montante global auferido por cada órgão social, a **Enatur não teve em conta a recomendação do Tribunal de Contas, constante do seu Relatório n.º 1/99, da 2ª Secção, denominado “Sistema remuneratório dos gestores das empresas públicas e de sociedade anónimas de capitais exclusivamente públicos e de economia mista”**, o qual recomendava que o valor das remunerações globais, suas componentes e demais benefícios auferidos pelos corpos sociais devem aparecer discriminados, por uma questão de transparência, indispensável à boa gestão dos dinheiros do Sector Público.

Por fim, refira-se que alguns dos directores da sede e coordenadores regionais auferiam remunerações superiores às dos membros do CA.

8.3 Sistemas de Informação

O CA, em 2000, deliberou³³ proceder às consultas necessárias para a adjudicação de um **plano informático global para a Enatur**, tendo em conta a multiplicidade das áreas em que os sistemas de informação deveriam actuar na Empresa, visando designadamente, proporcionar os instrumentos necessários a uma melhoria de eficácia do sector das vendas e adequação da Empresa aos desafios da competitividade do mercado.

O referido plano foi realizado pela empresa LINK, cujo relatório final, na sequência do levantamento da situação e do sistema de informação da Enatur, destacava a existência de problemas ao nível dos sistemas e tecnologias, ao nível das comunicações e ao nível da qualidade dos dados.

O estudo efectuado pela empresa Link deveria ter antecedido a aquisição do software BAAN, assim como deveria ter sido ponderada a opção entre a instalação dos outros módulos do software na empresa e o desenvolvimento dos interfaces para as aplicações existentes, realçando-se o facto de que as referidas aplicações não satisfizeram as necessidades da empresa, quer ao nível do negócio, quer ao nível da sua própria imagem.

Não existia integração entre as aplicações utilizadas pelos serviços da Enatur, excepto a aplicação de compras que se encontrava integrada com a da tesouraria e a aplicação de gestão de contas correntes com a aplicação que gere a facturação na óptica das Pousadas.

Em síntese, à data de Junho de 2002, as aplicações informáticas da Enatur não constituíram um verdadeiro sistema de informação, levando à necessidade de carregamento de informação em duplicado, com problemas de fiabilidade dos dados e, consequentemente, ao acréscimo de recursos humanos e à não implementação de procedimentos que contribuiriam significativamente para melhorar o controlo interno da empresa. A informação não era tempestiva, colocando em causa a sua utilidade para a gestão e em nada contribuiu para a competitividade da Enatur.

8.4 Área Administrativa e Financeira

Da área administrativa e financeira procedeu-se à análise do funcionamento do sistema de contabilidade e do património da empresa.

A contabilidade da Enatur, até 1999, assentava numa estrutura constituída por cerca de dezoito gabinetes de contabilidade que classificavam e lançavam os documentos dos 44 Estabelecimentos da Rede em sistemas informáticos próprios, além de um núcleo central, a contabilidade da Sede.

³³ Acta n.º 34/00/CA



Tribunal de Contas

Mensalmente, os balancetes das unidades eram enviados para a Sede, onde os valores mensais globais, a débito e a crédito de todas as contas, eram carregados no sistema informático da Enatur, sendo consolidados em conjunto com os movimentos da Sede, passando, desta forma, a reflectir a posição global da Empresa.

A implementação de um novo sistema de contabilidade único (BAAN), permitiu a introdução de todos os elementos contabilísticos nas Pousadas, eliminando, assim, a duplicação de trabalho e a utilização dos sistemas dos gabinetes de contabilidade, e tornou possível o acesso ao sistema a partir de qualquer ponto da Rede, quer para introdução de dados, quer para consulta. No entanto, o “Manual de Procedimentos” de contabilidade não era actualizado há cerca de 10 anos, tendo ficado completamente desactualizado com a adopção do referido sistema.

Em 2001, a Enatur procedeu ao controlo de qualidade dos trabalhos efectuados pelos gabinetes de contabilidade, e conseqüentemente, à rescisão de contratos com diversos gabinetes uma vez que não se adequavam às novas exigências da empresa, em termos de adaptação ao sistema, prazos de entrega e qualidade da informação.

Na sede da Enatur a contabilidade de gestão, limitava-se à existência de centros de custos que correspondiam a uma agregação de custos de acordo com a estrutura organizacional da empresa.

Nas Pousadas, a contabilidade de gestão circunscrevia-se a informação sobre cada pousada (activos, passivos, custos e proveitos) através dos balancetes provenientes da contabilidade financeira, facultada aos seus gestores.

Nestes termos, conclui-se que a gestão não implementou um sistema de informação que lhe permitisse efectuar uma gestão por objectivos ou acompanhamento e realização da gestão estratégica.

A lógica adoptada corresponde a uma lógica de absorção, também designada por custeio total, uma vez que apenas se preocuparam com a afectação dos custos. Esta metodologia apresenta grandes desvantagens, designadamente por os custos

imputados às áreas dependerem dos critérios de imputação, e normalmente exigirem uma grande perda de tempo na sua repartição, não podendo ser utilizados para avaliar os gestores e não sendo afectados os proveitos, activos e passivos.

No que se refere ao património, a empresa possuía normas e procedimentos para a aquisição do imobilizado, as quais se consubstanciavam na fixação de regras a cumprir aquando da compra de bens/equipamentos novos, de equipamentos de substituição e de transferência temporária ou definitiva de bens.

Em 2002, existia apenas um funcionário afecto ao projecto de inventariação do imobilizado e, ao contrário do programado, apenas estavam concluídos os trabalhos em 20 Pousadas e na sede, encontrando-se em curso os trabalhos em 4 Pousadas. Faltava, assim inventariar o património de cerca de 22 Pousadas. Acresce, ainda, que existiam bens sujeitos a alterações climáticas para os quais as etiquetas adoptadas não eram as mais indicadas.

Os bens adquiridos a partir de 1999 para as pousadas já inventariadas, não estavam a ser inventariados, o que significa que quando os trabalhos nas restantes pousadas terminassem, ter-se-ia de iniciar o inventário a partir daquele ano, correndo-se o risco de haver bens que tivessem sido transferidos temporária ou definitivamente para outros locais, sem qualquer controlo sobre a sua localização.

Desconhece-se o impacto que a inventariação poderá vir a ter nas demonstrações financeiras da empresa, uma vez que, à data de Junho de 2002, ainda não fora feita qualquer contabilização em relação aos montantes apurados, e o referido trabalho ainda se encontrava em curso.

A aplicação informática era limitada e não permitia integração com o sistema da contabilidade, existindo um conjunto de bens que não constavam da aplicação informática, não obstante terem sido identificados em facturas. Por outro lado, existiam bens registados na aplicação informática, cujo valor ascendeu a 206.786,64 euros (41.457 contos) mas que não foram encontrados nas pousadas.



O **Inventário de Bens Culturais Móveis**, também designado por inventário artístico, foi elaborado pelo Instituto Português dos Museus³⁴ e coordenado pelo Gabinete de Qualidade e Projectos Especiais. Para os referidos bens foram elaboradas fichas descritivas e para as peças classificadas e outras de interesse patrimonial foram tiradas fotos a cores.

A valorização destes bens iria originar um aumento do activo e do capital próprio, desconhecendo-se, no entanto, o seu impacto na situação financeira e patrimonial da empresa, sendo certo que também iria aumentar os custos da empresa devido à prestação de serviços (valorização global dos bens) e da celebração de seguros.

8.5 Qualidade e Projectos Especiais

O Gabinete de Qualidade e Projectos Especiais para manter determinados níveis de qualidade de serviço desenvolvia, entre outras, as seguintes acções:

- Procedia à avaliação da satisfação dos clientes, com base num formulário-tipo existente para o efeito nas Pousadas;
- Procedia, à análise e acompanhamento das reclamações efectuadas pelos clientes por escrito, no livro de reclamações e por telefone ou pessoalmente;
- Elaborava informação estatística, com a periodicidade mensal, semestral e anual com divulgação aos membros do CA, directores de pousadas e directores gerais;
- Realizava auditorias técnicas, recorrendo aos técnicos internos e auditorias “mistério”, através de auditores desconhecidos pelos directores e funcionários das Pousadas. As primeiras consistem na verificação e comparação de indicadores de qualidade e no cumprimento de normas de qualidade fixadas, enquanto que as segundas consistem na aplicação de um *check list*, pelo auditor, aquando da visita de surpresa a uma pousada seleccionada para o efeito. Ambas visam contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas pousadas.

³⁴ Com o qual foram assinados 3 protocolos

As auditorias então realizadas e o acompanhamento das reclamações contribuía significativamente para os bons resultados obtidos na satisfação dos clientes. Sendo de realçar a importância que tinham para o valor do capital intelectual da empresa, nas suas componentes, do valor da marca e dos clientes.

8.6 Franchising

A empresa assinou contratos de franchising com duas unidades hoteleiras, Pousada Solar da Rede e Pousada de Belmonte. Da análise aos referidos contratos e das relações entre as partes, destacava-se o seguinte:

- A Enatur tinha um serviço específico que tratava dos padrões de qualidade e das reclamações apresentadas, para aferir a qualidade dos serviços prestados pelas unidades recorrendo à realização de auditorias técnicas e “mistério” a qual não incluía as unidades franchisadas;
- O pagamento dos “royalties” tinha por base a facturação realizada pelos franchisados e consagrava, apenas, a possibilidade de a Enatur verificar os documentos de suporte dessa facturação.

O conselho de Administração³⁵ considerou necessário a realização de **auditorias regulares às Pousadas exploradas em regime de Franchising (Solar da Rede e Convento de Belmonte), destinadas a assegurar o nível de qualidade do serviço prestado. Para o efeito, procedeu à contratação³⁶ de um prestador de serviços, em regime de avença mensal, a partir de 01/09/00.**

Este avençado reportava directamente do Conselho de Administração e efectuava a **ligação entre a empresa e as unidades “Franchisadas”**, acompanhando a actividade destas em termos de integração na rede e de controlo de qualidade e assistência hoteleira.

As referidas unidades não estavam sujeitas às auditorias técnicas e “mistério” efectuadas pelo Gabinete de Qualidade e Projectos Especiais.

³⁵ Acta n.º 19/00/CA

³⁶ Acta n.º 28/00/CA



8.7 Auditorias às Pousadas

A empresa não possuía um departamento de auditoria interna que verificasse se o sistema de controlo interno e os procedimentos contabilísticos das diversas unidades estavam devidamente implementados e a funcionar de acordo com as normas fixadas pela empresa.

Quadro n.º XX.

AUDITORIAS EXTERNAS ÀS POUSADAS

Ano	Número
1996	10
1997	10
1998	12
1999	10
2000	10
2001	15

Fonte: Departamento Administrativo e Financeiro

Para suprir tal facto, a empresa recorria, anualmente, à contratação de empresas de auditoria, as quais realizavam auditorias financeiras a dez unidades hoteleiras em cada um dos anos constantes do quadro anterior, com excepção dos anos de 1998 e 2001, em que foram realizadas 12 e 15 auditorias, respectivamente.

Procedeu-se à análise dos relatórios elaborados pelos auditores externos com o objectivo de verificar se tinham sido implementadas as recomendações emitidas e de que forma se tinham reflectido na correcção das deficiências detectadas, quer ao nível do controlo interno, quer ao nível dos procedimentos contabilísticos.

Da referida análise constatou-se que:

- Se mantinha um número significativo de deficiências ao nível do controlo interno e dos procedimentos contabilísticos;
- Confirmavam existir problemas, detectados em todas as auditorias realizadas, nomeadamente quanto à segregação de funções, a contagem de existências, aos “Tickets” de consumo, às reconciliações bancárias, ao controlo de imobilizado e cheques assinados em branco;

- Em algumas pousadas auditadas, em pelo menos dois anos, manteve-se um número significativo de deficiências, quer ao nível de procedimentos contabilísticos, quer ao nível do sistema de controlo interno, o que traduziu a falta de acompanhamento após implementação de medidas correctivas.
- Foi, ainda, constatado que em relação a algumas situações não foram adoptadas medidas correctivas;
- Algumas das situações detectadas eram comuns a várias Pousadas, o que demonstrava a ausência de normas ou seu incumprimento.



9 Análise das Vendas: Clientes; Ocupação; Receitas

Quadro n.º XXI.

INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA – OFERTA E OCUPAÇÃO

DESIGNAÇÃO	1990	1999	2000	2001	Var. (90/01)%	Var. (99/01)%
1. N.º Quartos disponíveis – Pousadas	210.335	378.690	374.770	388.771	85	3
2. N.º Quartos ocupados – Pousadas	146.233	181.213	195.641	199.467	36	10
3. Taxa de ocupação de quartos(%) – Pousadas	69,5	47,9	52,2	51,3	-18	3
4. N.º Dormidas nas Pousadas	280.904	347.987	378.307	387.567	38	11
4.1. Residentes em Portugal	61.012	169.232	187.371	198.660	226	17
4.2. Residentes no Estrangeiro	219.892	178.755	190.936	188.907	-14	6
5. Taxa de Ocupação de Quarto(%) - Nacional		60,8	64,4	62,5		2
6. Diferença de taxa de ocupação(3-5)		-12,9	-12,2	-11,2		
7. Visitantes Estrangeiros		27.016.300	28.014.000	28.149.900		4
8. Dormidas em Hotéis de 5 estrelas		3.056.093	3.284.795	3.175.817		4
9. Taxa de Ocupação em Hotéis de 5 estrelas	64,9	63,6	64,3	61	-4	-3
10. Diferença de taxa de ocupação (3-9)	4,6	-15,7	-12,1	-9,7		
11. Total de Dormidas no País	23.813.534	32.728.061	33.795.123	33.562.591	41	3
12. Percentagem de dormidas (4/11)	1,18	1,06	1,12	1,15		

Fonte: Direcção-Geral do Turismo e Indicadores Económicos 1990/2001 – Vol. I

Da análise dos dados do Quadro XXI constata-se que:

- O número de quartos disponíveis cresceu 85%, na última década, e 3% no triénio;
- A taxa de ocupação de quartos nas Pousadas decresceu 18%, no período (90/01), e registou um crescimento de 3%, no triénio, mantendo-se, em 2001, 11,2% abaixo da taxa de ocupação de quartos a nível nacional, e a 9,7% em relação à taxa de ocupação dos Hotéis de 5 estrelas. No entanto, o número de dormidas cresceu em 38%, no período 90/01 e 11%, no triénio (99/01);
- O número de dormidas nas Pousadas em relação ao número total de dormidas no País ascendeu a 1,18%, no ano de 1990, a 1,06%, em 1999, e 1,15%, em 2001, tendo registado um ligeiro acréscimo no triénio (99/01).

Tendo em consideração o movimento de turistas entrados no país e, bem assim, o número de dormidas registadas nos anos de 1990, 2000 e 2001, poder-se-ão extrair as seguintes conclusões, conforme dados contidos no quadro seguinte, n.º XXVII:

- No período de 1990 a 2001, o número de entrada de turistas cresceu 51,7%, enquanto que o número de dormidas de estrangeiros nas Pousadas decresceu em 14,1%, sendo de realçar que o número de turistas cresceu, em relação a todos os países, enquanto que o número de dormidas nas Pousadas tiveram um comportamento oposto;



Tribunal de Contas

- No triénio, a entrada de turistas cresceu 4,6% e o número de dormidas de estrangeiros nas Pousadas cresceu 5,7%, sendo de salientar o acréscimo de 15,9% das dormidas de estrangeiros de nacionalidade Italiana e de 10,3% de nacionalidade Francesa.

Quadro n.º XXII.

INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA- NACIONALIDADE DOS CLIENTES

	1990		1999		2001		Var. 90/01		Var. 99/01	
	Pousadas (a)	Entrada de Turistas (b)	Pousadas (a)	Entrada de Turistas (b)	Pousadas (a)	Entrada de Turistas (b)	(a)	(b)	(a)	(b)
Estrangeiros	219.892	8.019.900	178755	11632000	188.907	12167200	-14,1	51,7	5,7	4,6
Alemanha	40.467	621.400	30.720	889.900	29.143	883.300	-28,0	42,1	-5,1	-0,7
Bélgica	9.874	168.300	6.489	232.500	7.321	252.400	-25,9	50,0	12,8	8,6
Espanha	23.700	3.924.300	17.246	5.736.900	18.625	5.927.000	-21,4	51,0	8,0	3,3
França	19.215	617.900	12.280	727.200	13.416	802.300	-30,2	29,8	9,3	10,3
Holanda	15.659	298.900	12.426	464.000	13.524	495.400	-13,6	65,7	8,8	6,8
Itália	12.151	189.400	12.397	269.600	12.008	312.400	-1,2	64,9	-3,1	15,9
Reino Unido	26.678	1.061.100	18.628	1.847.700	22.300	1.966.600	-16,4	85,3	19,7	6,4
E.U.A	33.823	183.900	28.032	227.900	28.649	238.000	-15,3	29,4	2,2	4,4
Outros	38.325	954.700	40.537	1.236.300	43.921	1.289.800	14,6	35,1	8,3	4,3

Fonte: DGT e Indicadores Económicos 1990/2001, Volume I, Enatur.

Da análise da informação do Quadro n.º XXIII, constata-se que:

- As Pousadas constituíram o canal de distribuição com maior peso no triénio (1999/2001), apesar de este ter sofrido um decréscimo de 3,4%;
- As agências de viagens efectuaram, em 2001, 25,7% do total da central de reservas, no entanto no triénio registou-se um decréscimo (5,9%) do número de reservas, diminuindo o seu peso em relação aos outros canais de distribuição;
- As reservas efectuadas via Internet, as quais representaram, em 2001, 6,4% do total da central de reservas, registaram um o crescimento significativo (440,7%) no triénio (1999/2001).

Quadro n.º XXIII.

RESERVAS DE QUARTOS POR AGENTE DE DISTRIBUIÇÃO

Canais de Distribuição	1999	%	2000	%	2001	%	Var. 99/01
Agencia de viagens	49.748	28,7	48.875	27,9	46.818	25,7	-5,9
Acordos com Empresas	10.956	6,3	11.279	6,4	13.708	7,5	25,1
Internet	2.141	1,2	7.796	4,5	11.576	6,4	440,7
Call Center	16.582	9,6	18.616	10,6	19.364	10,6	16,8
Total da Central de Reservas	79.427	45,9	86.566	49,4	91.466	50,2	15,2
Pousadas	93.729	54,1	88.607	50,6	90.572	49,8	-3,4
Total	173.156	100,0	175.173	100,0	182.038	100,0	5,1

Fonte: Planos de Marketing

45



Tribunal de Contas

Os idiomas disponíveis para marcação de reservas pela Internet, eram o Português e o Inglês. A introdução de novas línguas como, por exemplo, o Espanhol e o Alemão revelar-se-ia com interesse, já que Espanha era o mercado mais próximo e a Alemanha o primeiro mercado internacional das Pousadas.

A taxa de ocupação das Pousadas Históricas cresceu significativamente no triénio 1999/2001 (15,2%), salientando-se o facto do crescimento se ter verificado em todas as Pousadas, chegando, mesmo, a atingir, em algumas, acréscimos superiores a 30%.

Quadro n.º XXIV.

TAXA DE OCUPAÇÃO DAS POUSADAS

Designação	1999	2000	2001	Var. (99/01)
Pousadas Históricas	50,1	57,8	57,7	15,2
Pousadas Regionais	44,1	45,1	47,9	8,5

O acréscimo da taxa de ocupação verificado nas Pousadas regionais, ascendeu a 8,5%, conforme se pode observar no quadro anterior. No entanto, realça-se o facto de onze destas Pousadas terem registado diminuições nas taxas de ocupação durante o triénio, e de existir um conjunto de quatro Pousadas que, em 2001, atingiram taxas de ocupação superiores a 60% e um segundo conjunto de doze Pousadas, em que as taxas de ocupação se fixaram entre os 50 e 60%.

Em 2001, a taxa de ocupação nas Pousadas Regionais (47,9%) assim como o crescimento ocorrido no triénio em análise, foram inferiores aos verificados nas Pousadas Históricas.

Em síntese, **pode-se concluir que o crescimento das taxas de ocupação, quer nas Pousadas Históricas (15,2%), quer nas Pousadas Regionais (8,5%), durante o período analisado, foi bastante superior ao aumento de 4,6% verificado nas entradas de turistas e ao número de dormidas de estrangeiros nas Pousadas, o qual cresceu 5,7%, tendo o mercado nacional certamente contribuído para aquele crescimento.**



RECEITAS DO TURISMO

Unidade: Milhões de Euros

	1990	1999	2000	2001	Var. 90/01	Var. 99/01
1. Receitas do Turismo (Preços Correntes)	32.621	49.579	57.204	61.188	88	23
2. Receitas da Enatur	16,5	32,9	36,2	35,6	116	8
3. Percentagem (2/1)	0,051%	0,066%	0,063%	0,058%		
4. N.º Dormidas nas Pousadas	280.904	347.987	378.307	387.567	38	11
5. Total de Dormidas no País	23.813.534	32.728.061	33.795.123	33.562.591	41	3
6. Percentagem de Dormidas	1,180%	1,063%	1,119%	1,155%		

Fonte: Banco de Portugal e Indicadores Económicos 1990/2001, Volume I

Da análise do quadro XXV, constatou-se que as receitas da Enatur, no período de 12 anos, de 1990 a 2001, cresceram mais do que as receitas no Turismo. Situação inversa ocorreu no triénio (1999/2001), em que as primeiras cresceram 8% enquanto que as segundas cresceram 23%.

Apesar de o número de dormidas nas Pousadas no período 1990/2001 não ter acompanhado o crescimento de dormidas no país, verificou-se situação inversa no triénio, na medida em que o número de dormidas no país cresceu 3%, contra um aumento de 11% registado no número de dormidas nas Pousadas.

Em síntese, no triénio em causa, o número de dormidas nas Pousadas cresceu mais do que o número de dormidas no País, contrariamente às receitas, as quais apresentaram um comportamento inverso.

Em 2001, o número de quartos ocupados que não deu origem a quaisquer receitas foi de 4.339, mantendo-se, praticamente, constante ao longo do período 1999/2001. Realça-se que o número de quartos de ofertas concedidos pelos Directores de Pousadas teve um aumento significativo (121%).

QUARTOS RESERVADOS E UTILIZADOS QUE NÃO GERARAM RECEITA

Unidade: Euros

DESIGNAÇÃO	1999	2000	2001	Var. 99/01 %
Deslocações em serviço de Colaboradores da Enatur	1.290	1.221	1.230	-4,7
Deslocações em lazer de Colaboradores da Enatur	803	680	792	-1,4
Ofertas a agentes de viagens, operadores turísticos e jornalistas	890	514	796	-10,6
Acções promocionais			17	
Quartos ocupados por colaboradores das Pousadas	262	424	481	83,6
Ofertas concedidas pelos Directores das Pousadas	101	238	445	121,4
Enatur/Formação	722	567	438	-39,3
Conselho de Administração	173	127	140	-19,1
Total	4.341	3.771	4.339	0,0
Receita média – Quarto	87,93	90,79	86,64	-1,5
Valor	381.704,13	342.369,09	375.930,96	-1,5
Custo Alojamento/Quarto ocupado	1,18	1,32	1,22	3,4
Total do Custo	5.122,38	4.977,72	5.293,58	

Fonte: Indicadores Económicos 1990/2001, Vol. I e Informação da Central de Reservas.



10 Análise dos Investimentos Efectuados

10.1 Investimentos Financiados pelo QCA II

O Plano de Investimentos da Enatur financiado pelo Quadro Comunitário de Apoio (QCA) II, encontrava-se classificado em Investimento de Expansão e Investimentos Correntes.

O ano de 1999 foi o ano de conclusão do Plano de Investimentos que abrangeu o período de 1994 a 1999, e reflectiu-se na intervenção em 21 Pousadas, das quais se destacou a criação de 6 novas pousadas e a remodelação de 15.

Conforme se pode observar pelos dados do quadro anterior, do total de investimento de 82,4 milhões de Euros, 69,2 milhões de Euros foram financiados pelo QCA II, o que correspondeu a 84% do valor investido, cuja repartição por actividades se visualiza no quadro seguinte:

Quadro n.º XXVII.

FINANCIAMENTO DO PLANO DE INVESTIMENTOS DO PERÍODO 1994/99

Valores em Milhões de Euros

FINANCIAMENTO	VALOR	%
QCA II	69.253	84
Outras Fontes de Financiamento	13.158	16
Total Despesas de Investimento	82.411	100

Fonte: Relatório de Gestão e Contas do exercício de 1999

Quadro n.º XXVIII.

DISTRIBUIÇÃO DO FINANCIAMENTO DO QCA II

Valores em milhares Euros

ACTIVIDADES	VALOR	%
Projectos	2.659	3,9
Fiscalização	2.633	3,8
Instalações	51.316	74,1
Decoração	6.886	9,9
Equipamento Hoteleiro	4.920	7,1
Estudos	22	0,0
Outros	817	1,2
Total dos Investimentos	69.253	100,0

Fonte: Relatório de Gestão e Contas do exercício de 1999



10.2 Investimentos Correntes e de Expansão

Os Investimentos Correntes e de Expansão efectuados no triénio 1999/2001, ascenderam a 16 milhões de Euros, e conforme se constata no Quadro XXIX, tinham crescido ao longo do triénio, sendo de salientar o aumento significativo do investimento corrente em relação ao investimento de expansão.

Quadro n.º XXIX.

DESPESAS DE INVESTIMENTO DE EXPANSÃO NO TRIÉNIO 1999/01

Valores em Milhares de Euros

RUBRICAS	1999	%	2000	%	2001	%	Total	%
Investimento de Expansão	2.850	57,7	2.997	49,8	2.143	41,8	7.990	49,7
Investimentos Correntes	2.093	42,3	3.024	50,2	2.982	58,2	8.099	50,3
Total dos Investimentos	4.943	100	6.021	100	5.125	100	16.089	100

Fonte: Relatório de Gestão e Contas do exercício de 2001

10.3 Análise dos Investimentos do QCA II

A fim de se proceder à análise dos investimentos, seleccionou-se uma amostra que teve como critério de base a existência de informação desagregada ao nível das componentes dos trabalhos de construção civil. A representatividade desta amostra em relação ao valor do investimento financiado pelo QCA II, eleva-se a 73%.

A informação dos valores orçados no quadro seguinte reportam-se a 1998, já que os orçamentos foram alterados sucessivamente até à conclusão dos projectos de investimento, desconhecendo-se, no entanto, se estes montantes correspondiam ao orçamento inicial dos projectos de investimento, uma vez que não foi facultada informação tratada referente aos valores iniciais dos orçamentos.



INVESTIMENTOS

Valores em Milhares Euros

Designação das Pousadas	Valor Orçado em 1998	Valor Facturado até 2002	%	FINANCIAMENTO	
				QCA	ENATUR
Santa Maria do Bouro	7.706	9.434	22,4	8.993	240
D. João IV	7.307	8.381	14,7	7.808	282
Santa Luzia	2.245	3.000	33,6	2.993	88
S. Jerónimo	973	1.149	18,2	1.097	29
Barão de Forrester	2.469	2.657	07,6	2.718	41
S. Bartolomeu	3.093	3.354	08,4	3.329	175
S. Brás	2.265	3.458	52,7	2.980	97
Vale do Gaio	1.217	1.621	33,2	1.553	90
N.ª. S.ª. da Assunção	6.484	7.726	19,1	7.386	222
S. Francisco	6.983	9.224	32,1	6.431	903
Flor da Rosa	5.986	6.609	10,4	5.274	580
TOTAL	46.727	56.613	21,2	50.562	2.747

Fonte: Direcção Financeira e Estudos e Projectos

O desvio apurado entre o valor total facturado até 2002 e o valor total orçado em 1998, ascendeu a 21,2%, salientando-se o caso das Pousadas de S. Brás e de Santa Luzia cujo desvio chegou a atingir 52,7% e 33,6%, respectivamente.

Os investimentos analisados foram financiados, fundamentalmente, por verbas provenientes do QCAII (89,7%) e da Enatur (4,9%), enquanto que as outras fontes de financiamento, nomeadamente verbas de jogo e Prodiatec, ascenderam a 5,4%.

VARIAÇÃO NAS COMPONENTES DO PROJECTO

Valores em Milhares Euros

Componentes do Projecto	Valor Orçamentado em 1998	Valor Facturado em 2002	%	Var. (Orc/Real)
Projectos	1.995	2.046	4	3%
Infra-estruturas exteriores	3.870	2.336	4	-40%
Construção civil	33.047	38.304	69	16%
Mobiliário e decoração	3.941	5.296	9	34%
Equipamento hoteleiro geral	2.314	3.264	6	41%
Fiscalização	1.560	2.109	4	35%
Diversos	0,0	1.957	4	
Total	46.727	55.312	100	18%

Fonte: Direcção Financeira e Estudos e Projectos



Tribunal de Contas

Da análise dos dados reflectidos no quadro anterior constata-se o seguinte:

- A construção civil representou 69% do total do investimento;
- O mobiliário e decoração e o equipamento hoteleiro geral corresponderam a 9% e 6%, respectivamente, do investimento;
- Os custos com a fiscalização ascenderam a 4%;
- Os restantes 12% repartiram-se igualmente pelos projectos, infra-estruturas exteriores e diversos, salientando-se o facto de a rubrica Diversos, não orçamentada, ter atingido a mesma percentagem (4%) que os projectos e as infra-estruturas exteriores;
- A facturação em 2002 foi superior em 18% face ao valor orçamentado em 1998.

Quadro n.º XXXII.

TRABALHOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Valores em Euros

Construção Civil	Valor Orçado	%
Trabalhos normais	27.191.724	77
Erros e omissões	453.663	1
Trabalhos a mais e a menos	7.243.593	20
Outros	609.554	2
Subtotal	35.498.534	1000
Revisão de Preços	2.071.369	6%
Total	37.569.904	

Fonte: Direcção Financeira Estudos e Projectos

De acordo com os dados do quadro anterior, salienta-se o facto de 20% dos trabalhos de construção civil terem correspondido a trabalhos a mais e a menos, e 3% a erros e omissões e outros trabalhos.

A revisão de preços ascendeu a 6% do montante pago em trabalhos de construção civil.

Quadro n.º XXXIII.

OUTRAS DESPESAS

Valores em Milhares de Euros

DESPESAS	VALOR	%
Juros	1.188	91
Outros	112	9
Total	1.300	100

Fonte: Direcção Financeira

Verificou-se, ainda, que a quase totalidade das despesas não orçamentadas (91%) que a empresa teve de suportar, tiveram origem em juros Refira-se que estes valores não foram tidos em conta no valor facturado em 2002, o que, se tivesse acontecido, teria originado um aumento do desvio apurado entre aquele valor e o orçamentado em 1998.

10.4 Investimentos Financiados pelo QCA III

Até 30 de Junho de 2002, a Enatur apenas apresentou 3 candidaturas ao QCAIII, conforme se pode observar no quadro seguinte:

Quadro n.º XXXIV.

CANDIDATURAS AO QCA III – POUSADAS HISTÓRICAS

Valores em Milhares de Euros

POUSADAS	VALOR	
	Candidatura	Subsídio Recebido
S. Teotónio	1.405	1.265
Projecto de apoio à dinamização Infraestrutural das pousadas históricas*	1.426	0
Forte de S. Sebastião – Projecto	273	0
Total	3.104	1.265

Fonte: Direcção Financeira

* Valor da comparticipação é de 80,4% sobre o valor da candidatura



Tribunal de Contas

Relativamente ao QCAIII, até meados do ano 2002, apenas foram efectuados investimentos na Pousada de S. Teotónio, cujos trabalhos foram concluídos e facturados por um valor que ascendeu a 1,4 milhões de euros, conforme se pode observar no quadro seguinte. Contudo, do subsídio concedido para o efeito, faltava, ainda, receber 140.511,96 euros.

Quadro n.º XXXV.

POUSADAS DE S. TEOTÓNIO

Valores em Milhares de Euros

Rubrica	Valor Facturação	%
Instalações	1.115	79,3
Decoração	173	12,3
Equip. Hoteleiro	47	3,4
Fiscalização	70	5
Total	1.405	100

Fonte: Direcção Financeira



11 Análise da Evolução da Situação Económico/Financeira

11.1 Análise da Evolução da Situação Financeira

Quadro n.º XXXVI.

BALANÇOS

(euros)

Rubricas	31-Dez-99		31-Dez-00		31-Dez-01		Var. %
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Activo Líquido							
Imobilizado							
Imobilizações Incorpóreas	80.910,0	0,08%	342.766,7	0,35%	1.701.519,8	1,78%	2002,98%
Imobilizações Corpóreas	91.271.400,4	87,48%	90.147.621,8	90,91%	86.631.351,3	90,80%	-5,08%
Investimentos Financeiros	62.951,9	0,06%	49.222,3	0,05%	35.151,5	0,04%	-44,16%
Total do Imobilizado	91.415.262,3	87,62%	90.539.610,9	91,30%	88.368.022,6	92,62%	-3,33%
Circulante	12.745.573,5	12,22%	8.475.632,2	8,55%	6.870.884,6	7,20%	-46,09%
Acréscimos e Diferimentos	168.887,7	0,16%	150.811,5	0,15%	170.050,1	0,18%	0,69%
Total do Activo Líquido	104.329.723,5	100,00%	99.166.054,6	100,00%	95.408.957,3	100,00%	-8,55%
Capital Próprio e Passivo							
Capital Próprio							
Capital	13.255.554,1	12,71%	13.255.554,1	13,37%	13.287.500,0	13,93%	0,24%
Ajust.Partes Cap.Filial/Assoc	-291.858,6	-0,28%	-291.858,6	-0,29%	-291.858,6	-0,31%	0,00%
Reservas	18.486.272,0	17,72%	18.486.272,0	18,64%	18.324.323,6	19,21%	-0,88%
Resultados Transitados	-18.972.547,9	-18,19%	-20.750.479,5	-20,92%	-22.252.568,0	-23,32%	17,29%
Resultado Líquido	-1.777.931,7	-1,70%	-1.635.937,9	-1,65%	-1.966.342,5	-2,06%	10,60%
Total do Capital Próprio	10.699.487,9	10,26%	9.063.550,1	9,14%	7.101.054,5	7,44%	-33,63%
Passivo							
Prov. para Riscos e Encargos	139.224,8	0,13%	196.290,5	0,20%	48.632,8	0,05%	-65,07%
Dívidas a Terceiros MLP	5.325.241,9	5,10%	12.337.601,2	12,44%	3.717.717,1	3,90%	-30,19%
Dívidas a Terceiros CP	19.309.833,4	18,51%	12.345.637,6	12,45%	22.414.609,3	23,49%	16,08%
Acréscimos e Diferimentos	68.855.935,5	66,00%	65.222.975,2	65,77%	62.126.943,6	65,12%	-9,77%
Total do Passivo	93.630.235,6	89,74%	90.102.504,5	90,86%	88.307.902,9	92,56%	-5,68%
Total Capital Próprio e Passivo	104.329.723,5	100,00%	99.166.054,5	100,00%	95.408.957,3	100,00%	-8,55%

Fonte: Relatórios e contas de 1999, 2000 e 2001.



ACTIVO LÍQUIDO

O total do Activo líquido da Enatur, que ascendeu a 95.409 milhares de euros (19.127,7 mil contos), em 2001, diminuiu, aproximadamente, 9% ao longo do período. O Imobilizado da empresa correspondeu, em média, a 91% do activo líquido total, constituindo, assim, a rubrica com maior peso ou expressão. Apesar da diminuição do seu valor ao longo do triénio (3,3%), o seu peso face ao activo total registou um acréscimo de 5,7%.

Refira-se que as certificações legais de contas emitidas, anualmente, pelo ROC apresentam reservas em virtude da empresa não dispor de cadastro global das suas imobilizações, situação que não possibilita aferir com segurança a integralidade dos saldos divulgados nas demonstrações financeiras³⁷. Apesar do trabalho de inventariação ter sido iniciado mas ainda não concluído até ao 1º semestre de 2002, os ajustamentos que daí resultariam não afectaram, obviamente, ainda, os valores evidenciados no balanço.

As rubricas relativas aos créditos de curto prazo sofreram decréscimos face ao total do activo, na ordem dos 56% e 52%, respectivamente. Destaca-se o facto de as dívidas de clientes c/c incluírem valores que se encontravam provisionados, mas que ainda não tinham sido transferidos para a rubrica de clientes de cobrança duvidosa.

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO

O capital (social) da empresa encontrava-se totalmente absorvido pelos prejuízos acumulados. Contudo, o facto de capital próprio não ser negativo deveu-se à existência reservas superiores aos prejuízos acumulados, tendo aquele correspondido, em 2001, a 54% do capital (social). Os resultados transitados sofreram um aumento de 18% naquele triénio e, em 2001, o seu valor ascendeu a 22.253 mil euros.

Por forma a proceder a uma análise económico-financeira fidedigna da empresa, procedeu-se a algumas reclassificações ao balanço, de entre os quais se destaca a inclusão, no Capital Próprio, dos subsídios de investimento obtidos pela empresa.

Após a referida correcção, concluiu-se que a estrutura e evolução da situação financeira da Enatur melhorou significativamente em relação aos Capitais Próprios e Passivo. Assim, o Capital Próprio representou, em média, 71,5% do total das origens de fundos, enquanto que o passivo, que ascendeu a 91% daquele total, correspondeu, em média, a 28,5% daquele total.

A estrutura de endividamento da empresa caracterizou-se por um acréscimo das dívidas de curto prazo (43%) e um decréscimo das dívidas a médio e longo prazo (34%). Refira-se que as dívidas a instituições de crédito corresponderam a 74% do total das dívidas a terceiros, constituindo, desta forma, o recurso a crédito bancário, a principal fonte de financiamento da empresa.

De acordo com o disposto no Relatório de Gestão e Contas de 2001, o acréscimo ocorrido nos empréstimos de curto prazo resultou de uma política de financiamento assumida por forma a beneficiar das sucessivas reduções verificadas nas taxas de juro anuais e pela reclassificação de empréstimos bancários de curto prazo tendo em conta o respectivo vencimento. Acresce o facto de o recurso a empréstimos bancários resultar de atrasos ocorridos nos recebimentos de alguns dos subsídios que lhe foram concedidos, situação que origina custos para a empresa correspondentes aos juros e a outros encargos bancários.

³⁷ Vide análise da Direcção Administrativa e Financeira – Serviço de Património.



ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA A CURTO E A MÉDIO/LONGO PRAZO

Unidade: Milhões de Euros

INDICADORES	1999	2000	2001	Var. 99/01
Autonomia Financeira	73,4%	71,5%	69,8%	-4,9%
Endividamento	26,6%	28,5%	30,3%	13,9%
Capacidade de Endividamento	93,5%	85,2%	94,7%	1,3%
Cobertura do Imobilizado	89,6%	91,9%	79,6%	11,2%

Fonte: Relatórios de Gestão e Contas de 1999, 2000 e 2001.

Atente-se no quadro anterior, em que se apresenta alguns indicadores obtidos após a introdução dos ajustamentos ao balanço atrás referidos.

A empresa apresentou um fundo de maneo negativo ao longo do triénio, o que traduziu a inexistência de uma margem de segurança por forma a impedir que a empresa tivesse dificuldades de tesouraria. Neste sentido, a empresa apresentou uma situação de inadequação entre o grau de liquidez das aplicações e o grau de exigibilidade das origens de fundos, e como tal, uma situação financeira. Em suma, concluiu-se que se verifica uma **deterioração da capacidade da empresa para solver os seus compromissos de curto prazo.**

Relativamente à solvabilidade, a empresa apresentou em todos os anos capacidade para solver os seus compromissos de médio e longo prazo, na medida em que o seu património seria suficiente para cobrir as suas dívidas.

Atendendo a que a autonomia financeira da empresa traduz o grau de independência da empresa face aos seus credores, pôde concluir-se que, apesar deste rácio ter sofrido um decréscimo de 5%, ao longo do triénio, a empresa apresentou um bom grau de autonomia (em média, 71,6%).

A percentagem de capitais alheios investidos na empresa, ou seja, o endividamento total a curto, médio e longo prazo em relação ao activo, aumentou em todos os anos, verificando-se que os activos da empresa foram financiados em 28,5%, em média, por capitais alheios.

A taxa de cobertura das aplicações fixas pelos recursos de financiamento diminuiu 11,2% ao longo do triénio. Atendendo a que a percentagem de cobertura do imobilizado por capitais permanentes foi inferior a 100% em todos os anos, tal significa um fundo de maneo negativo, ou seja, o imobilizado, para além de ter estado a ser financiado pelos capitais permanentes, também estava a ser financiado pelo exigível de curto prazo.

ANÁLISE DOS FLUXOS DE CAIXA

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

Unidade: Milhares de Euros

DESIGNAÇÃO	1999	2000	2001	Var. (99/01) %
Fluxos das actividades operacionais	3.927	-280	2.793	-29
Fluxos das actividades de investimento	957	-931	-3.680	-484
Fluxos das actividades de financiamento	-5.112	907	970	120
Varição de caixa e seus equivalentes	-228	-303	83	-137
Caixa e seus equivalentes no início do período	943	715	412	-56
Caixa e seus equivalentes no fim do período	715	412	495	-31

Fonte: Relatório e contas de 1999, 2000 e 2001.



Tribunal de Contas

Da análise dos fluxos das actividades operacionais, no triénio, constatou-se que os fluxos destas actividades decresceram em 29%. Ou seja, apenas em 2000, a actividade operacional da empresa não conseguiu gerar meios financeiros para pagamento de encargos correntes, tendo recorrido, desta forma, a fluxos monetários gerados pelas restantes actividades.

O saldo dos fluxos monetários dos investimentos diminuiu 484%, no triénio. Os recebimentos inerentes a esta actividade foram provenientes, na sua quase totalidade, de subsídios ao investimento enquanto que a empresa aplica os seus meios financeiros, essencialmente em imobilizações corpóreas, apesar de no último ano os pagamentos inerentes a imobilizações incorpóreas se aproximarem bastante do valor pago em relação a imobilizações corpóreas.

Situação contrária ocorreu em relação aos fluxos de caixa de financiamento, que aumentaram 120% naquele período, na sequência de alterações ocorridas na extensão e composição dos empréstimos obtidos e concedidos. Da análise destes fluxos, concluiu-se que, nos dois últimos anos, as entradas de fundos relacionadas com o financiamento da empresa junto da banca (empréstimos obtidos), foi superior às saídas de meios monetários relacionados com o reembolso de empréstimos e de encargos bancários. Destaca-se o facto, de no último ano, a empresa ter deixado de efectuar pagamentos respeitantes a empréstimos. No ano 1999, os fluxos de caixa de

financiamento foram negativos em virtude dos pagamentos de empréstimos obtidos e juros e encargos terem sido muito superiores (cerca de 5 milhões de euros) aos recebimentos de empréstimos obtidos.

ANÁLISE DE RÁCIOS BASEADOS NOS FLUXOS DE CAIXA

A análise ora em apreço visa apurar se os fluxos de caixa gerados pela empresa no triénio permitiram a cobertura de obrigações diversas decorrentes da sua actividade.

Assim, os rácios relativos à Cobertura dos custos financeiros e do serviço da dívida permitem concluir que a empresa teve capacidade para satisfazer os seus débitos apenas em 2001, dado que os fluxos de caixa operacionais não foram suficientes em 1999, e, em 2000, a sua actividade não gerou quaisquer fluxos. Destaca-se que o aumento de 272% registado no segundo daqueles rácios ficou a dever-se ao facto de a empresa ter deixado de efectuar pagamentos de empréstimos, conforme referido anteriormente.

A qualidade dos fluxos operacionais (Rácios de Qualidade dos Fluxos) tem como objectivo a análise das divergências entre os resultados e os fluxos de caixa operacionais em virtude do critério contabilístico do acréscimo e da gestão dos fluxos de caixa. Atendendo a que, em dois daqueles anos, os valores destes rácios foram superiores à

unidade, tal significa que os fluxos de caixa operacionais foram superiores ao excedente bruto de exploração, constituindo, assim, um sinal de alerta para que fossem tomadas decisões de melhoria de equilíbrio financeiro e/ou da tesouraria.

Os indicadores relativos à cobertura do investimento e às origens do financiamento ajudam a avaliar em que medida a empresa consegue autofinanciar-se. Desta forma, conclui-se que a empresa apenas conseguiu autofinanciar-se, em 1999, e que, em virtude de não ter tido recebimentos provenientes de desinvestimentos no primeiro e último ano o valor do rácio relativo às origens do financiamento é zero. Em 2000, aquele rácio ascendeu a 5,4% o que traduz que, para além de ter havido recebimentos provenientes de desinvestimentos, os recebimentos provenientes de financiamento foram muito superiores àqueles.

Refira-se que a rendibilidade de caixa do Activo foi negativa, em 2000, e, nos restantes anos, os valores, apesar de positivos, foram baixos o que evidencia ter havido uma baixa capacidade da empresa em gerar fluxos de caixa.



11.2 Análise da Evolução da Situação Económica

EVOLUÇÃO DOS CUSTOS

Quadro n.º XXXIX.

EVOLUÇÃO DOS CUSTOS

Unidade: Milhares de Euros

DESIGNAÇÃO	1999	%	2000	%	2001	%	Var.(9/01)
Custos das mercadorias e das matérias consumidas	6.387	16	7.185	17	7.620	18	19
Fornecimentos e serviços externos	8.596	22	9.234	21	7.999	19	-7
Impostos	69	0	120	0	92	0	33
Custos com o pessoal	15.722	40	17.494	40	17.940	42	14
Outros custos operacionais	281	1	290	1	361	1	29
Amortizações do Exercício	7.106	18	7.224	17	7.234	17	2
Provisões do exercício	142	0	57	0	53	0	-63
Custos Operacionais	38.313	97	41.604	96	41.299	96	8
Custos e Perdas Financeiras	1.146	3	1.442	3	1.571	4	37
Custos e Perdas Extraordinárias	226	1	193	0	328	1	45
TOTAL	39.675	100	43.239	100	43.198	100	9

Fonte: Relatórios e contas de 1999, 2000 e 2001.

Todos os custos operacionais registaram crescimento ao longo do triénio, com excepção das **Provisões** e dos **Fornecimentos e Serviços Externos**.

Dos custos operacionais destacam-se os custos com pessoal que assumiram o maior peso (em média, 41%), seguidos dos custos com **Fornecimentos e Serviços Externos** (em média, 21%), dos custos com as **Amortizações** (em média, 18%) e dos **Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas** (em média, 17%).

Quadro n.º XL.

TAXA DE COBERTURA DOS CUSTOS PELOS PROVEITOS OPERACIONAIS

Unidade: Milhares de Euros

Designação	1999	2000	2001	Var.(9/01)
Custos Operacionais	38.303	41.604	41.299	8
Proveitos Operacionais	32.285	36.006	36.101	12
Taxa de cobertura	84%	86,5%	87,4%	

Fonte: Relatório e contas de 1999, 2000 e 2001.



Tribunal de Contas

A taxa de cobertura dos custos pelos proveitos operacionais variou cerca de 4% no período, passando de 84% para 87%.

Efectivamente, a análise dos custos constante do estudo elaborado pela empresa de consultoria Roland & Berger, no âmbito do PRME, concentrou-se na avaliação de 81% dos custos operacionais da Enatur, nomeadamente nos custos com pessoal, dos custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas e nos custos com os fornecimentos e serviços externos.

No referido estudo foram identificadas oportunidades de redução de pessoal na sede e nas pousadas e propostas medidas para otimizar os custos com as matérias vendidas e das mercadorias consumidas (custos com alimentos, combustíveis, e artigos de limpeza) e com os Fornecimentos e Serviços Externos (electricidade nas pousadas, comunicação e ferramentas de desgaste rápido). No entanto, foram excluídos do Módulo 3 - Racionalização de Custos do PRME os custos com pessoal, focalizando-se, essencialmente, nos custos com os consumos e fornecimentos externos.

EVOLUÇÃO DOS PROVEITOS

Quadro n.º XLI.

EVOLUÇÃO DOS PROVEITOS

Unidade: euros

DESIGNAÇÃO	1999	%	2000	%	2001	%	Var.(99/01)
Prestação de Serviços	32.000.940,73	84,4	35.673.883,44	86	35.788.789,18	87	12
Proveitos Suplementares	53.872,52	0,1	101.615,61	0	127.470,10	0	137
Subsídios à exploração	136.959,27	0,4	223.016,10	1	184.178,66	0	34
Outros proveitos operacionais	93.642,59	0,2	6.944,51	0	433,53	0	-100
Proveitos Operacionais	32.285.415,10	85,2	36.005.459,66	86	36.100.871,47	87	12
Proveitos e Ganhos Financeiros	47.117,84	0,1	62.611,60	0	62.777,48	0	33
Proveitos e Ganhos Extraordinários	5.564.798,92	14,7	5.569.564,56	13	5.101.398,99	12	-8
TOTAL	37.897.331,86	100,0	41.637.635,82	100	41.265.047,94	100	9

Fonte: Relatório e contas de 1999, 2000 e 2001.



Tribunal de Contas

Em relação aos proveitos operacionais gerados pela empresa, no período em análise, realça-se que a rubrica de prestações de serviços correspondeu, em média, a 99,1% daqueles proveitos, ou seja, a prestação de serviços constituiu a quase totalidade dos proveitos operacionais da Enatur.

Os Juros Obtidos em Depósitos Bancários (81,6%) e as Diferenças de Câmbio Favoráveis (14%) constituíram a quase totalidade dos proveitos financeiros, enquanto que a rubrica Outros Proveitos e Ganhos Extraordinários correspondeu a cerca de 90% dos Proveitos Extraordinários da Enatur, resultante da contabilização dos subsídios aos investimentos, por contrapartida das amortizações dos mesmos.

EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS

Quadro n.º XLII.

RESULTADOS

Unidade: milhares euros

DESIGNAÇÃO	1999	2000	2001	Total	Var. (99/01)
Resultados Operacionais	-6.018	-5.598	-5.198	-16.815	-14
Resultados Financeiros	-1.098	-1.379	-1.508	-3.986	37
Resultados Correntes	-7.116	-6.978	-6.706	-20.800	-6
Resultados Extraordinários	5338	5376	4773	15 487	-10,6
Resultados antes de Impostos	-1.778	-1.601	-1.933	-5.312	9
Res. Líquido do Exercício	-1.778	-1.637	-1.966	-5.380	11

Fonte: Relatórios e contas de 1999, 2000 e 2001.

Os resultados operacionais foram negativos em todos os anos, atingindo 16,8 milhões de euros de valor acumulado no triénio. Apesar dos custos e dos proveitos operacionais terem aumentado no triénio, o crescimento dos proveitos foi superior ao dos custos o que originou uma melhoria de 14% naqueles resultados.

Os resultados extraordinários foram os únicos que apresentaram valores positivos ao longo do período analisado. Esta situação resultou da contabilização dos subsídios ao investimento (constantes na rubrica de proveitos diferidos – subsídios ao investimento) na medida e proporção da amortização dos investimentos.

Os Resultados Líquidos do Exercício foram negativos em todos os anos e superiores a 1 milhão de euros, atingindo os 5 milhões de euros de valor acumulado no triénio traduzindo uma incapacidade da empresa em gerar lucros naquele triénio.

No Quadro n.º XLI encontram-se os resultados da empresa divididos por Pousadas históricas, Pousadas Regionais, Restaurantes e Sede, tendo-se constatado que:

- Os resultados líquidos (3.081,71 euros, em 2001) e os resultados operacionais (874,57 euros, em 2001) das Pousadas históricas cresceram significativamente nos três anos em apreço;
- As Pousadas Regionais mantiveram no período (1999/2001) resultados líquidos e resultados operacionais negativos;



Tribunal de Contas

- Os resultados da Sede influenciaram negativamente os resultados das Pousadas, tendo contribuído, em 2001, com 4,6 milhões de euros (922 mil contos) de resultados líquidos e 4,1 milhões de euros (822 mil contos) de resultados operacionais.

Quadro n.º XLIII.

RESULTADOS

Valores em Milhares de Euros

DESIGNAÇÃO	Resultados líquidos		Resultados operacionais	
	1999	2001	1999	2001
Pousadas Históricas	-280,97	3081,71	-74,30	874,57
Pousadas Regionais e Restaurantes	-2213,64	-400,17	-1986,47	-1957,90
SEDE*	716,66	-4646,39	-3957,21	-4113,67
TOTAL	-1777,95	-1964,84	-6017,99	-5197,00

Fonte: Relatório e contas de 1999, 2000 e 2001 e Indicadores Económicos 1990 / 2001.

* Valor calculado pela Diferença da Demonstração dos Resultados da Empresa e dos Resultados das Pousadas Históricas

Em suma, a situação económica da Enatur no triénio 1999-2001 deveu-se fundamentalmente ao desempenho negativo das Pousadas Regionais e aos custos gerados pela Sede, tendo sido atenuados pelos resultados positivos obtidos nas Pousadas Históricas.

O estudo elaborado pela empresa de consultoria, consagrou também, tal como em relação aos custos, medidas relativas ao aumento de receitas, constantes do PRME (Módulo 2 – Melhoria de receitas). Com efeito, no benchmarking efectuado, no referido estudo, com os Paradores de Espanha, a empresa de consultoria concluiu que a receita operacional por quarto era inferior nos Paradores³⁸ enquanto que a rentabilidade operacional por quarto era superior à das Pousadas, o que significa que os custos operacionais nas Pousadas são superiores aos custos operacionais dos Paradores.

Contudo, os esclarecimentos prestados em sede de contraditório afirmam o propósito de que “se quis apostar numa estratégia que, passando pelo aumento do capital social, se projectasse no aumento de receitas e na redução de custos” das Pousadas, por parte do CA de então.

Por último, refira-se que a empresa conseguiu gerar um valor acrescentado bruto positivo em todos os anos, o que significa que a empresa produziu mais bens e serviços em relação aos que consumiu.

³⁸ Pousadas de Espanha.



III Destinatários, Publicidade e Emolumentos

12 Destinatários

Deste Relatório serão remetidos exemplares:

- Ao Presidente da Assembleia da República;
- À Ministra de Estado e das Finanças;
- Ao Ministro da Economia;
- À empresa;
- Aos seus accionistas;
- Aos membros do respectivo CA, em funções no período coberto pela auditoria;
- Ao representante do Procurador Geral da República junto do Tribunal, nos termos do disposto pelo n.º 4 do artigo 29º da Lei 98/97, de 26 de Agosto.

14 Emolumentos

Nos termos do Decreto-Lei n.º 66/96, de 31 de Maio, e de acordo com os cálculos feitos pelos Serviços de Apoio Técnico do Tribunal, são devidos emolumentos pela ENATUR, no montante de 15.516,50€ (quinze mil, quinhentos e dezasseis euros e cinquenta cêntimos).

13 Publicidade

Após entregues os relatórios às entidades que precedem, será o seu Sumário Executivo divulgado pela Comunicação Social e inserido no *site* do Tribunal de Contas na Internet.



Tribunal de Contas

Tribunal de Contas, em 18 de Dezembro de 2003

O Conselheiro Relator

(Carlos Moreno)

Os Conselheiros Adjuntos

(Lia Olema Videira de Jesus Correia)

(Manuel Raminhos Alves de Melo)

FIM