

## Sustentabilidade económico-financeira das instituições particulares de solidariedade social - paralisia cerebral

### Economic and financial sustainability of private social solidarity institutions - cerebral palsy

Felipa Cristina H. R. Lopes dos Reis<sup>1</sup>  
Virgínia Maria Lima Veiga<sup>2</sup>

---

#### Resumo

O objetivo principal desta investigação consiste no estudo dos fatores que poderão pôr em causa a Sustentabilidade das IPSS da área da deficiência e, em particular, da Paralisia Cerebral. Para isso utilizou-se o método quantitativo, através de um questionário por inquérito e pela análise dos balanços e das demonstrações de resultados.

Da interpretação desses resultados pretende-se determinar quais os fatores da perda da sustentabilidade, quais as zonas de risco que enfrentam, nomeadamente o endividamento, identificar as áreas passíveis de criação de valor, formular possíveis recomendações e priorizar iniciativas para a implementação de um programa de transformação. Com este estudo, também, se procurou inovar, criando um quadro orientador e limitador das zonas de risco de perda de sustentabilidade, mapa esse que poderá servir aos gestores e técnicos das IPSS para detetarem o aparecimento de tais sintomas.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade económico-financeira, Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS, Paralisia Cerebral, Endividamento, Criação de Valor.

#### Abstract

The main objective of this investigation is to study the factories that could jeopardize the sustainability of IPSS, in the area of disability and in particular, cerebral Palsy. For that, the quantitative method was used through a questionnaire by survey and by the analysis of the balance sheets and income statements .

The interpretation of these results, it is intended to determine which are the factors of sustainability, which are the risk zones they face namely indebtedness, to identify the areas likely to create value, formulate possible recommendations, and prioritize initiatives for the implementation of a transformation program. This study also sought to innovate creating a guiding and limiting framework for zones at risk of loss of sustainability, a map that could be used by IPSS technicians, to detect the appearance of such symptoms.

**Keywords:** Economic financial sustainability private institutions of social solidarity - IPSS , cerebral palsy, indebtedness, creation of value.

---

#### Introdução – Definição e justificação do tema

O tema da sustentabilidade é muito atual e aparecem diversas formas de o representar simbolicamente. Uma das mais frequentes é constituída por um diagrama formado por círculos cada vez mais abrangentes, dos quais o interior representa a economia,

---

<sup>1</sup> Universidade Lusófona – CUL | [p4338@ulusofona.pt](mailto:p4338@ulusofona.pt)

<sup>2</sup> [virveiga@gmail.com](mailto:virveiga@gmail.com)

seguido pela sociedade e a terminar no ambiente. No entanto, considerando o tema escolhido para este artigo, talvez seja preferível ser representado por uma imagem tridimensional, a qual não contradiz a primeira, mas o simboliza sob outra perspetiva.

A imagem que se propõe é constituída por uma estrutura triangulada com uma base de três pilares, sobre os quais se constrói a organização. O primeiro pilar representa a área económico-financeira, na qual se englobam todos os ativos e passivos, direitos e obrigações da organização. O segundo pilar, representa a área dos recursos humanos, quer em sentido restrito - utentes, familiares, membros dos órgãos sociais, técnicos e demais funcionários, colaboradores, voluntários - quer em sentido mais amplo - fornecedores, prestadores de serviços, comunidade envolvente, ou seja, todas as partes interessadas estão envolvidas. O terceiro pilar representa a área dos valores. Nele estão incluídos desde a Constituição da República Portuguesa e a legislação aplicável até aos estatutos da organização, normas e regulamentos, bem como os princípios éticos que lhes são inerentes, onde também se incluem os cuidados com a preservação ambiental.

É sobre estes três pilares que qualquer organização se constrói e basta que um deles entre em colapso que toda a instituição entra em perda de sustentabilidade no verdadeiro sentido do étimo latino -sustentare ou sustinere - consoante o autor escolhido, Vergílio ou Cícero. Em todos os casos, a noção de sustentabilidade “parte das pessoas envolvidas” (Walls & Schwarzin, 2012), “deve gerar inovações organizacionais” (Nidumolu et al., 2009) e é, também, “uma abordagem de negócios que considera de forma equilibrada e holística os aspetos económicos, sociais e ambientais” (Lange et al., 2012).

Assim sendo, este tema justifica-se na medida em que:

- as instituições particulares de solidariedade social - IPSS representam no nosso país uma força insubstituível, dado estarem disseminadas por toda a sociedade, com relações de proximidade, com funções supletivas do Estado onde este, pela sua dimensão e especificidade, não pode e não deve estar presente, embora não possa e não deva alienar as suas responsabilidades.

- em estudos recentes (por exemplo “As Instituições Particulares de Solidariedade Social em contexto de crise económica - CNIS, Fundação Millennium BCP, Banco de Portugal. 2016 – POISE.03-4639-FSE – 000007) são patentes as debilidades destas organizações, debilidades essas que podem vir a ser rapidamente agravadas pela crise pandémica e crise económica e social que inevitavelmente lhes irão suceder.

Torna-se, portanto, pertinente alertar tais instituições, tanto no seu interior como para o seu exterior, da necessidade imperiosa de criação de valor, de inovação e, antes de tudo, da deteção, em tempo útil, das suas fragilidades, por forma a ser possível estabelecer um Programa de Transformação coerente, atempado e eficaz.

Poderá colocar-se a questão: Porquê se escolheu o universo das instituições ligadas à área da deficiência, e entre estas, as da Paralisia Cerebral? As principais razões desta opção são duas:

- a primeira porque a área da deficiência é a que apresenta maiores fragilidades tendo em conta a população a quem as instituições prestam serviços. A paralisia cerebral é representativa da área da deficiência na medida em que as patologias resultantes dos danos cerebrais causados antes, durante ou pouco tempo após o parto podem estar na origem das mais variadas formas de deficiência física ou mental.

- a segunda porque sendo os custos com pessoal determinantes e de longe os mais significativos na estrutura de custos das IPSS, é na paralisia cerebral que o rácio pessoal/utente é dos mais elevados, e como tal, onde o fator da sustentabilidade é mais crítico.

As IPSS com intervenção na área da paralisia cerebral constituem um subconjunto do terceiro setor onde as dificuldades tanto económicas como financeiras se acentuam e, apesar de terem uma participação maior da Segurança Social, os custos suportados com recursos humanos são muito elevados.

Este setor emprega cerca de 2500 pessoas, para além dos prestadores de serviços especializados, os quais se estimam ser entre 350 e 400. Tal força de trabalho é necessária por forma a estarem aptas a proporcionar as respostas sociais adequadas às necessidades específicas muito diferenciadas dos utentes. O rácio pessoal/utente é, no mínimo, de 1/1, razão pela qual se apresenta como um custo fixo que é o mais significativo na gestão destas unidades sociais.

## **I. A ética nas organizações**

Todas as IPSS, quer se trate de Misericórdias, quer de outras organizações de âmbito social, são entidades cuja atividade se concentra na prestação de serviços e cuidados de pessoas para pessoas, visando a melhoria contínua da qualidade de vida dos utentes. Assim, as organizações têm uma responsabilidade ética relacionada com comportamentos ou atividades que as partes interessadas delas esperam e que não são legisladas nem regulamentadas.

A ética nas organizações trata dum sistema de valores que deve orientar o comportamento organizacional das pessoas que as integram, bem como o das relações que se estabelecem com as partes interessadas. Enquanto membros de uma organização, as pessoas confrontam-se com situações não regulamentadas, as quais requerem uma escolha de entre as várias alternativas que precisam de ser avaliadas caso a caso, como certas ou como erradas, de acordo com o sistema de valores da Organização. São estas situações que constituem as questões éticas (NP.4460- 01.2007).

A construção e implementação de um Código de Ética numa organização não governamental (ONG) impõe um processo faseado onde todas as partes interessadas sejam envolvidas, nomeadamente as internas da organização, passando pelos dirigentes e/ou gestores de topo, profissionais e voluntários, utentes e seus familiares, por forma a identificar os valores fundamentais das instituições, gerando um conjunto de princípios, valores e normas orientadoras da organização.

Em suma, um referencial de ética numa organização tem por objetivos:

- Identificar os valores fundamentais nos quais se devem basear as atividades da instituição vocacionada para a prestação de serviços a pessoas.
- Resumir princípios éticos gerais que refletem os valores fundamentais da sua missão e estabelecer um conjunto de normas éticas que devem ser utilizadas como guia para o exercício da atividade.
- Servir de suporte para o processo de implementação do sistema de qualidade e uma forte motivação acrescida para o bom desempenho profissional de todos os seus agentes.
- Ser um fator chave para consolidar um sentimento de pertença profundo e arreigado.
- Ser a base de sustentação de uma Comissão de Ética que possa debruçar-se, refletir e avaliar casos e situações reais ou potenciais eticamente problemáticas.

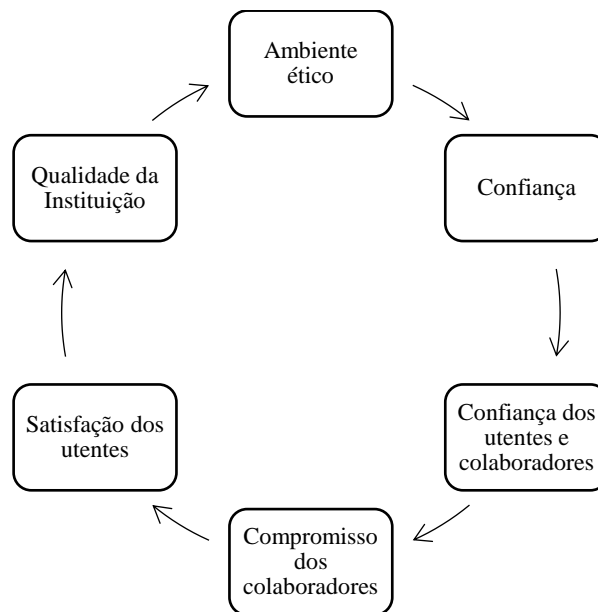
Um Código de Ética desenvolve princípios de base, compromissos e valores éticos que devem ser levados à prática. Em todo o trabalho

há que compatibilizar e potenciar a economia do dom que está na base das instituições com a economia de troca, que não prescinde de meios adequados, tempestivos e sustentáveis. No fundo, estamos a falar de uma economia de elevado nível de exigência humana e ética, uma economia para o bem-comum, uma economia solidária. Quando falamos das questões relacionadas com a deficiência, tratamos, na essência, de direitos humanos

inalienáveis e da consequente centralidade e dignidade da pessoa. Por outras palavras mais diretas, é da Vida e de Família que sempre se trata (Félix, 2020).

O ambiente ético nas organizações pode esquematizar-se como um círculo interligando todos as partes interessadas.

**Figura n.º 1. O ambiente ético nas organizações**



Fonte: Elaboração das autoras

## 2. Objetivos

Tem o presente artigo a finalidade de apresentar uma metodologia, de entre vários possíveis, para detetar eventuais problemas de sustentabilidade económico-financeira a tempo de inverter ou corrigir o rumo da instituição antes de se encontrarem em situação de incumprimento a curto, médio ou longo prazo. Se tal vier a suceder, pode levar à sua extinção com os prejuízos inerentes para com a população a quem são prestados serviços e seus familiares, população essa normalmente muito frágil, indefesa e muitas vezes sem alternativas.

De notar que as instituições do terceiro setor não visam a obtenção de lucro para remunerar o capital investido pelos acionistas (que nestes casos não existem), mas a obtenção de resultados positivos anuais é necessária para investir na inovação, desenvolvimento e progresso.

Resultados sistematicamente negativos levam, mais tarde ou mais cedo, à sua extinção. Por isso, a análise das contas plurianuais e a determinação de rácios e indicadores que alertem para o rumo que está a ser seguido, são tanto ou mais importantes que o

registo puro e simples de resultados históricos, embora estes sejam necessários para se calcular os primeiros.

### 3. Metodologia

A metodologia que se propõe seguir, simples e que não obriga a profundos conhecimentos contabilísticos ou financeiros, consiste em analisar as principais áreas para a criação de valor.

A criação de valor tanto pode ser obtida pelo aumento da receita como na diminuição dos custos, pelo aumento da eficiência dos ativos ou pela racionalização das estruturas organizacionais. E, por sua vez, cada uma destas áreas, pode ser subdividida em subsectores, muitos deles suscetíveis de acrescentarem valor às instituições.

No esquema que se segue apresenta-se uma árvore de criação de valor, que foi adotada para o presente artigo e baseada nos procedimentos da consultora Delloite (Group Delloite Touch Tohmatsu, Ltd. (UK)). Esta pode, na maioria dos casos, ser replicada no estudo da sustentabilidade económico-financeira de cada uma das instituições.

Figura n.º 2. Árvore de Criação de Valor

<b>CRIAÇÃO DE VALOR</b>												
<b>Aumento da receita</b>												
						<b>Quantidade</b>						
						<b>Preço</b>						
						<b>Outras fontes de financiamento</b>						
<b>Otimização da margem</b>												
						<b>Custos administrativos</b>						
						<b>Prestação de serviços</b>						
						<b>Imposto sobre o rendimento - IRC</b>						
<b>Eficiência dos ativos</b>												
						<b>Edifícios e equipamentos</b>						
						<b>Existências</b>						
						<b>Contas a receber/pagar</b>						
<b>Eficácia organizacional</b>												
						<b>Forças da organização</b>						

Fonte: Baseado nos procedimentos da Consultora Delloite (Group Delloite Touch Tomatsu, Ltd. UK)

### **3.1. Recolha de dados - Questionário por inquérito**

Para o presente estudo utilizou-se o método da pesquisa quantitativa, nomeadamente, através do questionário por inquérito distribuído a 15 instituições do universo da paralisia cerebral com os códigos de atividade económica (CAE) 87302 e 88102, instituições com atividades de apoio social para pessoas com deficiência, respetivamente com e sem alojamento.

Foi solicitado que para cada uma das instituições os inquéritos fossem respondidos por três pessoas distintas, entre as quais: o responsável pela gestão global, presidente ou vice-presidente, o responsável pela área económico-financeira, tesoureiro ou responsável pela contabilidade e, finalmente, o responsável pela área técnica e operacional, diretor geral ou diretor técnico.

Responderam 12 instituições perfazendo um total de 36 respostas, ou seja, 80,0 % do total.

O inquérito era constituído por 5 tabelas com um total de 53 questões, a saber: tabela 1 – sintomas de perda de sustentabilidade (15 questões); tabela 2 – medidas para o aumento de receitas e/ou otimização e/ou a das margens (resultados) (12 questões); tabela 3 – medidas para aumentar a eficiência dos ativos (bens da instituição) e/ou a eficácia da organização (10 questões); tabela 4 – questões éticas (6 questões) e; tabela 5 – recomendações (10 questões).

### **3.2. Recolha de dados - Balanços e demonstrações de resultados**

Foi também utilizada a análise documental do balanço e demonstração de resultados, completada com o cálculo dos rácios e indicadores considerados adequados para o tema em questão.

Em resumo, e para uma fácil compreensão do método utilizado, apresenta-se na figura n.º 3, um mapa com a indicação dos documentos de partida (inquéritos e demonstrações financeiras).

As tabelas dos inquéritos estão devidamente assinalados, bem como, os documentos das demonstrações financeiras, a partir dos quais se interpretaram os dados obtidos com vista à procura de medidas para criação de valor, que permita aumentar a sustentabilidade económico-financeira das instituições.

**Figura n.º 3. Fluxograma do método utilizado | Esquema de recolha e interpretação de dados.**

Inquéritos		Balanças e demonstração de resultados, rácios, indicadores		
Tabela 1. Sintomas de perda de sustentabilidade	Tabela 3 e 4. Medidas para o aumento da receita e eficácia da organização	Análise da estrutura de custos	Identificação e análise dos principais rácios e indicadores	
Tabela 2. Questões éticas	Tabela 5. Recomendações			
Interpretação dos dados				
Inquéritos		Balanças, demonstração de resultados, rácios, indicadores e estrutura de custos		
<b>CRIAÇÃO DE VALOR</b>				
Aumento de receitas	Otimização da margem	Eficiência dos ativos	Eficácia da organização	
Formulação de Recomendações				
Iniciativas e ações a empreender	Matriz de oportunidades	Implementação do <i>Roadmap</i>	Conclusões	

Fonte: Elaboração das autoras

## 4. Recolha e interpretação de dados

### 4.1. Inquéritos

Do apuramento dos inquéritos lançados às instituições foi possível recolher um numeroso e importante conjunto de dados que a seguir se apresentam agrupados em tabelas, por tipo de recomendações, com a indicação das iniciativas, da fonte de informação, das ações a empreender e do impacto esperado.

#### 4.1.1. Recomendações para o Aumento da Receita

**Tabela n.º 1. Recomendações para o aumento da receita**

Iniciativa	Fonte	Ações	Impacto esperado
1. Desenvolver patrocínios - 88,9%	Inq. Q2 – 2.1.	Colaborar com entidades privadas ao abrigo da responsabilidade social	Contribui para o equilíbrio das contas de exploração e das respostas deficitárias
2. Promover projetos inovadores - 86,1%	Inq. Q2 – 2.2	Identificar, no âmbito da inovação, as necessidades da comunidade envolvente, com uma prévia avaliação dos custos	Necessita de novas avaliações de custo
3. Criar novas respostas sociais	Inq. Q2 – 2.4	Promover novas respostas sociais de acordo com as necessidades dos utentes, melhorando a qualidade de vida dos mesmos	Necessária avaliação cuidada de custos e benefícios das novas atividades a desenvolver, bem como avaliação respostas dos riscos envolvidos e análise da rentabilidade do investimento

Fonte: Elaboração das autoras



#### 4.1.2. Recomendações para a Otimização das Margens

Tabela n.º 2. Recomendações para a Otimização das Margens

Iniciativa	Fonte	Ações	Impacto esperado
4. Melhorar processos de cobrança – 72,2%	Inq. Q2 – 2.7	Promover processos de cobrança através de transferências bancárias	Apesar dos custos das cobranças o fluxo de caixa será melhorado
5. Melhorar processos de reparação e manutenção – 66,7%	Inq. Q2 – 2.9	Melhorar o controlo dos encargos através de documentação própria e promover concursos mais alargados	Normalmente uma redução de custos das atividades de 15 a 20% ao ano
6. Centralizar funções de compras – 63,8%	Inq. Q2 – 2.8	Definir responsável pelas compras e concursos para fornecimentos	O fluxo da caixa será melhorado
7. Centralizar funções vs. Contratação externa – 58,3%	Inq. Q2 – 2.10	Centralizar para reduzir encargos fixos. Avaliar caso a caso	Não há regras estabelecidos pelo que terá de existir uma avaliação caso a caso
8- Desenvolver acordos de utilização das infraestruturas - 25,0%	Inq.Q3 - 3.3	Promover espaços de exploração para atividades, criando postos de trabalho para as pessoas com deficiência	Contribui para o equilíbrio financeiro
9-Alargar o portfólio dos serviços - 55,6%	Inq.Q2 - 2.4	Identificar das necessidades da comunidade envolvente	Contribui para aumentar a liquidez e melhora o ponto crítico

Fonte: Elaboração das autoras

#### 4.1.3. Recomendações para a Eficiência dos Ativos

Tabela n.º 3. Recomendações para a Eficiência dos Ativos

Iniciativa	Fonte	Ações	Impacto esperado
10. Concentrar contratos de manutenção – 55,6%	Inq. Q3 – 3.1.	Renegociar novos contratos no que respeita a electricidade, fornecimento de alimentos, viaturas, etc.	Contribui para o equilíbrio das contas de exploração
11. Optar por contratos de aluguer vs. Aquisições – 44,4%	Inq. Q3 – 3.2.	Optar, sempre que necessário, e por curto prazo, por aluguer de equipamentos	Contribui para o equilíbrio financeiro de curto prazo
12. Avaliar os decisores - 41,7%	Inq. Q3 – 3.9.	Avaliar os decisores para uma boa gestão, que deve ser feita por todos os stakeholders	Coloca a gestão passível de ser avalizada
13. Renegociar maturidade e condições de empréstimos – 33,3%	Inq. Q3 – 3.4.	Renegociar prazos de reembolso de dívidas, a curtos e médio prazo, com bancos e fornecedores	Contribui para o equilíbrio financeiro de curto prazo
14. Arrendar imóveis não estratégicos – 25%	Inq.Q3 - 3.3	Arrendar, sempre que possível, ativos imóveis a longo ou curto prazo e/ou pontualmente (ex. festas)	Aumenta a liquidez

Fonte: Elaboração das autoras

#### 4.1.4. Recomendações para a eficácia organizacional

Tabela n.º 4. Recomendações para a eficácia organizacional

Iniciativa	Fonte	Ações	Impacto esperado
15. Implementar certificação de qualidade – 61,1%	Inq. Q3 – 3.7.	Promover processos de certificação de qualidade e melhoria contínua	Define a organização interna e os princípios que regem a instituição
16. Implementar processos de planeamento e controlo – 83,3%	Inq. Q3 – 3.5.	Delinear processos de planeamento, orçamentação, processos de controlo e calendarização de atividades	Melhora o planeamento e permite tomar medidas a tempo
17. Avaliação dos colaboradores – 66,7%	Inq. Q3 – 3.8.	Definir e implementar processos de avaliação dos colaboradores	Melhora a produtividade e empenho pessoal
18. Ações de formação periódicas – 58,3%	Inq. Q3 – 3.6.	Implementar ações de formação anuais para todos os quadros	Melhora as competências profissionais e humanas
19. Promover competências de gestão ao nível da direção	Formação	Implementar formação na área de gestão ou contratação de pessoas nessa área	Melhora a gestão global
20. Promover competências de liderança e gestão	Formação	Definir funções de acordo com os objetivos a alcançar	Melhora a qualidade dos serviços e das relações de trabalho

Fonte: Elaboração das autoras

#### 4.2. Demonstrações financeiras

Salienta-se que neste tipo de instituições, e até por imposições legais, as demonstrações financeiras são preparadas por técnico qualificado (técnico oficial de contas - TOC) e, de seguida, aprovadas pela direção e submetidas aos pareceres do conselho fiscal e do revisor oficial de contas (ROC). Finalmente, são apresentadas, discutidas e aprovadas em assembleia geral anual dos associados, convocada para o efeito.

Nestas condições as contas que são divulgadas e submetidas à tutela são fidedignas e rigorosas. Foram essas mesmas contas que deram origem aos dados e conclusões obtidos, e como tal, apresentam-se com elevado grau de confiança. Assim, apresentam-se os dados (valores absolutos, indicadores económicos- financeiros, rácios), que ajudam a analisar, a compreender e a interpretar o desempenho das instituições em causa e do setor, designadamente os relacionados com a estrutura de capitais e endividamento, liquidez, rendabilidade, atividade e risco.

Há sempre que ter em conta que os balanços, demonstrações de resultados, rácios e indicadores são registos dos exercícios passados, quando as medidas e opções a tomar numa instituição, dizem respeito ao presente e ao futuro. “Por isso a leitura estática (em termos absolutos) das demonstrações financeiras não permite, isoladamente, obter

uma análise completa e crítica sobre a situação de uma entidade quanto à sua estrutura de capitais, liquidez, rendibilidade, atividade e risco. A análise e a correta interpretação dos indicadores económico-financeiros de uma entidade (normalmente rácios) assume, neste contexto, um papel de extrema importância” (Hawkins, 2002).

É a partir das demonstrações financeiras (balanços e demonstrações de resultados) que são calculados os rácios e os indicadores que foram selecionados e considerados necessários e suficientes para o estudo em causa.

De entre a multiplicidade de rácios e indicadores económico-financeiros disponíveis foram selecionados para este estudo os que constam mais adiante nas tabelas dos rácios e indicadores, e foram os que se consideraram necessários e suficientes para o fim em vista.

De entre os rácios e indicadores, assume especial importância o denominado Z-Score de Altman. Trata-se de um indicador que se obtém através dum algoritmo polinomial que conjuga cinco indicadores ponderados com coeficientes diversos, e que dá uma indicação, com elevada probabilidade, do grau de risco da instituição de entrar em incumprimento. Entre os vários coeficientes que se utilizam para o cálculo do Z-Score de Altman, foram adotados aqueles que o autor deste indicador considerou adequados para organizações sem fins lucrativos, como é o caso presente. O Z-Score de Altman é, portanto, utilizado para prever a probabilidade de uma entidade ir à falência. Quanto mais elevado for o Z-Score melhor a saúde financeira da entidade e menor a probabilidade de falência, ou seja, desta forma, analisa o passado e prevê o futuro.

Inspirado no conceito do Z-score de Altman, o qual, através dos dados históricos faz uma previsão probabilística sobre o comportamento futuro e quais os graus de risco que a empresa ou instituição apresenta no médio e curto prazo, ocorre questionar se não seria útil para as IPSS adotarem um método análogo para os restantes indicadores e rácios de gestão e estabelecer também, à semelhança do Z-score de Altman, três zonas de risco - elevado, médio e baixo – que nos mapas que se seguem aparecem assinalados com três cores - vermelho, amarelo e verde.

Não foi possível encontrar na literatura da especialidade informações sobre este tipo de abordagem, ou seja, para cada rácio e indicador adotar três zonas de risco em vez de limitar apenas a duas zonas – conforme ou não conforme. Assim, num exercício de puro bom senso e com critérios de razoabilidade, foram delimitadas áreas de risco para cada um dos índices e rácios considerados, delimitação que é inédita e inovadora. É firme

a convicção que a delimitação de zonas de risco poderá servir de alerta na gestão das instituições.

Esta abordagem deverá, em estudos posteriores, ser sujeita a análises mais aprofundadas e introduzidas correções ou ajustamentos, de forma similar ao ajustamento, ao longo do tempo, que o Z-Score de Altman foi sofrendo pelo seu autor nos coeficientes e indicadores parciais.

#### 4.2.1. Balanços e demonstrações de resultados

As demonstrações financeiras (balanços e demonstrações de resultados) foram compiladas para cada uma das 14 instituições e para o triénio 2016-2018, e ajudaram a analisar, a compreender e a interpretar o desempenho das instituições, designadamente os relacionados com a estrutura de capitais e endividamento, liquidez, rentabilidade, atividade e risco.

Embora tenham sido calculados para cada uma das instituições, só se apresentam neste estudo, a título de exemplo, os balanços e as demonstrações de resultados do triénio 2016-2016 para duas instituições apenas identificadas com os códigos C e D, uma vez que é necessário garantir a confidencialidade dos dados.

Tabela n.º 5. Balanços e demonstrações de resultados

IPSS - PARALISIA CEREBRAL	INSTITUIÇÕES					
	C			D		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
<b>BALANÇO</b>						
<i>Ativo não corrente</i>						
Ativos fixos tangíveis	904 121,15	973 588,03	1 042 618,41	15 168 080,33	15 289 538,90	15 637 637,89
Ativos intangíveis	5 210,04	10 893,72	16 577,40		-	-
Outros créditos e ativos não correntes	6 811,85	5 053,38	2 647,38	19 957,16	14 355,73	9 841,31
<b>Total Ativo não corrente</b>	<b>916 143,04</b>	<b>989 535,13</b>	<b>1 061 843,19</b>	<b>15 188 037,49</b>	<b>15 303 894,63</b>	<b>15 647 479,20</b>
<i>Ativo corrente</i>						
Inventários	157,62	365,73	3 400,02		-	-
Créditos a receber /Clientes	18 155,85	14 769,16	13 112,60	94 873,59	73 238,59	10 452,90
Outras contas a receber	-	-	-			2 871,22
Estado e outros entes públicos	2 142,86	6 401,12	4 865,68	33 599,48	9 465,13	10 039,68
Fundadores/Patrocinadores/Doadores/Associados	-	1 410,00	1 410,00	-	1 039,67	1 039,67
Diferimentos	9 250,00	6 553,66	9 272,98	30 874,38	26 327,75	5 397,08
Outros ativos correntes	28 974,56	44 583,40	40 240,50	641 652,23	926 064,55	549 876,40
Caixa e depósitos bancários	184 457,48	198 646,70	231 873,79	119 280,64	172 989,67	68 066,01
<b>Total Ativo corrente</b>	<b>243 138,37</b>	<b>272 729,77</b>	<b>304 175,57</b>	<b>920 280,32</b>	<b>1 209 125,36</b>	<b>647 742,96</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>1 159 281,41</b>	<b>1 262 264,90</b>	<b>1 366 018,76</b>	<b>16 108 317,81</b>	<b>16 513 019,99</b>	<b>16 295 222,16</b>
<i>Fundos patrimoniais</i>						
Fundos	9 647,27	9 647,27	9 647,27	575 579,75	575 579,75	575 579,75
Reservas	174 000,00	174 000,00	174 000,00	-	-	-
Resultados transitados	88 323,29	126 150,12	108 968,37	- 1 585 086,36	9 339 877,43	9 183 228,60
Excedentes de revalorização	-	-	-	11 185 393,08		
Ajustamentos/Outras variações f. patrimoniais	805 501,77	866 787,44	928 271,87	2 020 456,79	2 115 257,44	2 140 483,39
Resultado líquido do período	- 39 972,38	- 37 826,83	17 181,75	84 199,28	255 994,47	68 784,58
<b>Total dos fundos patrimoniais</b>	<b>1 037 499,95</b>	<b>1 138 758,00</b>	<b>1 238 069,26</b>	<b>12 280 542,54</b>	<b>12 286 709,09</b>	<b>11 968 076,32</b>

<b>Passivo não corrente</b>						
Financiamentos obtidos				2 048 752,08	2 423 996,44	2 434 592,47
Provisões	-					
Outras dívidas a pagar	-					
<b>Passivo corrente</b>						
Fornecedores	17 950,78	17 802,25	19 255,42	265 648,97	131 577,37	136 691,92
Adiantamentos de clientes e utentes	-				-	270,68
Estado e outros entes públicos	13 421,36	13 899,78	20 156,15	79 423,37	79 381,41	208 548,83
Fundadores/Patrocinadores/Doadores/Associados	-	-	-		-	11 714,66
Financiamentos obtidos				487 254,17	397 871,90	458 289,27
Diferimentos	27 962,49	28 696,62	33 218,02	501 946,12	777 433,70	568 363,76
Outros passivos correntes	62 446,83	63 108,25	55 319,91	444 750,56	416 050,08	508 674,25
<b>Passivo corrente</b>	<b>121 781,46</b>	<b>123 506,90</b>	<b>127 949,50</b>	<b>1 779 023,19</b>	<b>1 802 314,46</b>	<b>1 892 553,37</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>121 781,46</b>	<b>123 506,90</b>	<b>127 949,50</b>	<b>3 827 775,27</b>	<b>4 226 310,90</b>	<b>4 327 145,84</b>
<b>Total dos fundos patrimoniais e do passivo</b>	<b>1 159 281,41</b>	<b>1 262 264,90</b>	<b>1 366 018,76</b>	<b>16 108 317,81</b>	<b>16 513 019,99</b>	<b>16 295 222,16</b>

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	C			D		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Vendas e Serviços prestados	116 788,66	110 614,18	98 055,39	874 544,41	872 938,30	853 799,53
Subsídios à exploração	683 368,95	666 950,56	692 774,15	2 971 133,41	2 923 790,41	2 869 333,75
Trabalhos para a própria entidade	-	-	-	-	-	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	- 5 315,95	- 7 426,43	- 10 326,42	- 131 670,96	- 110 746,34	- 127 351,57
Fornecimentos e serviços externos	- 184 171,24	- 182 261,28	- 175 570,56	- 664 556,68	- 625 271,64	- 563 773,86
Gastos com o pessoal	- 638 267,99	- 630 176,62	- 617 660,50	- 2 622 566,42	- 2 384 277,86	- 2 396 095,03
Imparidades de dívidas a receber/Reversões	-	-	-	- 15 300,02	- 15 090,57	- 112 766,47
Provisões /Aumentos/Reduções)	-	-	-	- 3,50	-	- 32 250,00
Aumentos/Reduções de justo valor	-	-	-	-	-	- 1 629,98
Outros rendimentos	96 480,03	99 093,65	110 535,24	178 368,84	181 153,08	196 565,72
Outros gastos e perdas	- 24 122,68	- 9 839,60	- 8 919,22	- 100 712,62	- 116 274,33	- 175 359,42
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>44 759,78</b>	<b>46 954,46</b>	<b>88 888,08</b>	<b>489 236,46</b>	<b>726 221,05</b>	<b>574 972,67</b>
Imputações de subsídios para invest. e compensação de doações						
Gastos/reversões de depreciações e amortizações	- 84 732,16	- 84 758,56	- 71 706,33	- 349 859,39	- 369 042,92	- 385 447,71
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>- 39 972,38</b>	<b>- 37 804,10</b>	<b>17 181,75</b>	<b>139 377,07</b>	<b>357 178,13</b>	<b>189 524,96</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	-	-	-	-	-	-
Juros e gastos similares suportados	-	- 22,73	-	- 55 177,79	- 101 183,66	- 120 740,38
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>- 39 972,38</b>	<b>- 37 826,83</b>	<b>17 181,75</b>	<b>84 199,28</b>	<b>255 994,47</b>	<b>68 784,58</b>
Imposto sobre rendimento						
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>- 39 972,38</b>	<b>- 37 826,83</b>	<b>17 181,75</b>	<b>84 199,28</b>	<b>255 994,47</b>	<b>68 784,58</b>

Fonte: Elaboração das autoras

#### 4.2.2. Rácios e indicadores

Os rácios e indicadores que foram selecionados estão indicados na tabela 6, e subdivididos em - indicadores sobre a estrutura financeira (3); indicadores de endividamento (2); indicadores de liquidez (2); indicadores de rentabilidade (4); ponto crítico e margem de segurança (2); rentabilidade da atividade (2) e; indicador de risco de falência (Z-Score de Altman) (1) -num total de 16 rácios e indicadores aplicados às 14 instituições e para cada um dos três anos fiscais em análise.

Desta forma, foram obtidos 672 resultados parciais para cada um dos rácios/indicadores, instituições e anos fiscais, tendo sido assinalados os riscos, avaliados conforme o modelo da tabela 8 (rácios/zonas de risco)

De assinalar que no conjunto das 14 instituições, se encontraram

Zonas verdes	362	54%
Zonas amarelas	142	21%
Zonas vermelhas	168	25%
Total	672	100%

Tabela n.º 6. Rácios / Zonas de Risco

RÁCIOS / ZONAS DE RISCO						
Indicadores económico-financeiros				ZONAS DE RISCO		
				Elevado	Médio	Baixo
<b>a)</b>	<b>Indicadores sobre a Estrutura Financeira</b>					
	a-1	Autonomia financeira (%)		<50	50-75	>75
	a-2	Solvabilidade Geral (%)		<100	100-150	>150
	a-3	Cobertura dos Ativos Não Correntes (%)	(*)	<100	100-150	>150
<b>b)</b>	<b>Indicadores de Endividamento</b>					
	b-1	Custo dos Financiamentos Obtidos (%)		>6,0	6,0-3,0	<3,0
	b-2	Efeito dos Juros Suportados (%)		<50	50-75	>75
<b>c)</b>	<b>Indicadores de Liquidez</b>					
	c-1	Liquidez Geral (%)		<100	100-150	>150
	c-2	Liquidez Reduzida (%)		<100	100-150	>150
<b>d)</b>	<b>Indicadores de Rendabilidade</b>					
	d-1	Rendabilidade das Vendas		<2,0	2,0-4,0	>4,0
	d-2	EBITDA em percentagem do volume de negócios (%)		<4,0	4,0-8,0	>8,0
	d-3	Rendabilidade do Ativo (%)		<2,0	2,0-4,0	>4,0
	d-4	Rendabilidade dos Capitais Próprios (%)		<0,0	0,0-2,0	>2,0
<b>e)</b>	<b>Ponto crítico e Margem de Segurança</b>					
	e-1	Ponto crítico		VAR.	VAR.	VAR.
	e-2	Margem de segurança		<0,0	0,0-0,5	>0,5
<b>f)</b>	<b>Rendabilidade da atividade, Ponto crítico e Margem de segurança</b>					
	e-1	Prazo médio de recebimentos (n.º de dias)		>90	90-30	<30
	e-2	Prazo médio de pagamentos (n.º de dias)		>180	180-90	<90
<b>g)</b>	<b>Indicadores de risco de falência</b>					
	f-1	Z - score de Altman		Z<1,80	1,80-3,00	Z>3,00
	<i>(*) Regra do equilíbrio financeiro</i>					

Fonte: Elaboração das autoras

Os rácios e indicadores foram calculados a partir das fórmulas indicadas na tabela 7, relativos às Instituições C e D. cujos balanços e demonstrações de resultados se

apresentaram na tabela 5, e que correspondem às fórmulas clássicas utilizadas e recomendadas pelos especialistas destas matérias (ver revista de contabilidade de 01.12.2014). Cada um dos rácios e indicadores está assinalado com a cor correspondente ao grau de risco.

Tabela n.º 7. Rácios e Indicadores das Instituições C e D (2016-2018)

IPSS - PARALISIA CEREBRAL INDICADORES E RÁCIOS	INSTITUIÇÕES					
	C			D		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
<b>Indicadores sobre a estrutura financeira</b>						
<b>Autonomia financeira (%)</b> (Capital próprio / Ativo) * 100	89%	90%	91%	76%	74%	73%
<b>Solvabilidade (%)</b> (Capital próprio/Passivo)*100	852%	922%	968%	321%	291%	277%
<b>Coberturas ativos não correntes (%)</b> ((Capital próprio+Passivo não correntes)/ /Ativo não corrente))*100	113%	115%	117%	54%	96%	92%
<b>Indicadores de endividamento</b>						
<b>Custo financiamentos obtidos (%)</b> (Juros suportados/Financiamentos obtidos)* 100	NA	NA	NA	2,2%	3,6%	4,2%
<b>Efeito dos juros suportados (%)</b> (Result. antes de impostos/Result. operacional)*100	100,0%	100,1%	100,0%	60,4%	71,7%	36,3%
<b>Indicadores de liquidez</b>						
<b>Liquidez geral (%)</b> (Ativo corrente/Passivo corrente)*100	199,7%	220,8%	237,7%	51,7%	67,1%	34,2%
<b>Liquidez reduzida (%)</b> (((Ativo corrente)-(inventários+Ativos biológicos consumíveis))/Passivo corrente)*100	199,5%	220,5%	235,1%	51,7%	67,1%	34,2%
<b>Indicadores de rentabilidade</b>						
<b>Rendibilidade das vendas</b> ((Resultado de exploração)/(Vendas + Serviços+Sub. Expl.))*100	-5,0%	-4,9%	2,2%	2,2%	6,7%	1,8%
<b>EBITDA em percentagem do volume de negócios (%)</b> (EBITDA/Volume de negócios)*100	5,6%	6,0%	11,2%	12,7%	19,1%	15,4%
<b>Rendibilidade do Ativo (%)</b> (EBITDA/Ativo)*100	3,9%	3,7%	6,5%	3,0%	4,4%	3,5%
<b>Rendibilidade dos capitais próprios (%)</b> (Resultado líquido do período/Capital próprio)*100	-3,9%	-3,3%	1,4%	0,7%	2,1%	0,6%
<b>Indicadores de atividade</b>						
<b>Prazo médio de recebimentos (dias)</b> (Clientes/(Vol. Negócios+Estimativa do IVA recebido))*365	8	7	6	9	7	1
<b>Prazo médio de pagamentos (dias)</b> (Fornecedores / (Compras+Estimativa IVA a pagar))*365	36	36	40	48	77	88
<b>Ponto crítico e margem de segurança</b>						
<b>Ponto crítico</b> ((Gastos fixos)/(1-(Gastos variáveis/Volume de negócios))	3REPI	330 087,59	813 016,65	3 513 409,95	3 214 535,20	3 301 101,20
<b>Margem de segurança</b> (Volume de negócios atual/(Ponto crítico)-1	3REPI	-0,06	-0,03	0,09	0,18	0,13
<b>Rácios de risco de falência - Z-Score de Altman</b>						
A- [Capital circulante/(Ativos correntes - Saldos bancos - Passivo Corrente/Financiamentos correntes)/Total ati	0,00	0,01	0,01	0,02	0,04	0,00
B- Resultados transitados(result. liq.do exercício)/Ati	-0,03	-0,03	0,01	0,01	0,02	0,00
C-Resultados antes de impostos/Ativos totais	-0,03	-0,03	0,01	0,01	0,02	0,00
D- Valor do mercado/(total fundos patrimoniais) /Tota	8,52	9,22	9,68	3,21	2,91	2,77
E- Vendas/Ativos totais	0,69	0,62	0,58	0,24	0,23	0,23
<b>Z-Score de Altman= 1,2 A +1,4 B + 3,3 C +0,6 D +1</b>	5,64	6,01	6,44	2,19	2,05	1,91

Fonte: Elaboração das autoras

Na tabela 8 são apresentados os valores dos rácios e indicadores relativos ao conjunto consolidado das 14 instituições da paralisia cerebral.

Tabela n.º 8. Rácios e Indicadores consolidados das 14 Instituições da Paralisia Cerebral

IPSS - PARALISIA CEREBRAL	INSTITUIÇÕES		
INDICADORES E RÁCIOS	2018	2017	2016
<b>Indicadores sobre a estrutura financeira</b>			
<b>Autonomia financeira (%)</b> (Capital próprio /Ativo) *100	87%	83%	83%
<b>Solvabilidade(%)</b> (Capital próprio/Passivo)* 100	693%	504%	502%
<b>Cobertura dos ativos não correntes (%)</b> (((Capital próprio+Passivo não correntes)/ /Ativo não corrente))*100	367%	425%	692%
<b>Indicadores de endividamento</b>			
<b>Custo financiamentos obtidos(%)</b> (Juros suportados/Financiamentos obtidos)*100	NA	NA	NA
<b>Efeito dos juros suportados (%)</b> (Result. antes de impostos/Result. operacional)*100	102,6%	104,0%	99,9%
<b>Indicadores de liquidez</b>			
<b>Liquidez geral (%)</b> (Ativo corrente/Passivo corrente)* 100	604,3%	485,2%	529,9%
<b>Liquidez reduzida (%)</b> (((Ativo corrente)-(inventários+Ativos biológicos consumíveis))/Passivo corrente)*100	604,3%	485,2%	529,9%
<b>Indicadores de rentabilidade</b>			
<b>Rentabilidade das vendas</b> (((Resultado de exploração)/(Vendas + Serviços+Sub. Expl.))*100	3,8%	8,3%	9,6%
<b>EBITDA em percentagem do volume de negócios (%)</b> (EBITDA/Volume de negócios)*100	4,8%	8,1%	9,8%
<b>Rentabilidade do Ativo (%)</b> (EBITDA/Ativo)*100	4,6%	7,7%	9,9%
<b>Rentabilidade dos capitais próprios(%)</b> (Resultado líquido do período/Capital próprio)*100	4,2%	9,5%	11,7%
<b>Indicadores de atividade</b>			
<b>Prazo médio de recebimentos (dias)</b> (Clientes/(Vol. Negócios+Estimativa do IVA recebido))*365	0	0	0
<b>Prazo médio de pagamentos (dias)</b> (Fornecimentos /(Compras+Estimativa IVA a pagar))*365	2	18	7
<b>Ponto crítico e margem de segurança</b>			
<b>Ponto crítico</b> (((Gastos fixos)/(1-(Gastos variáveis/Volume de negócios)))	468 155,55	452 560,06	424 844,89
<b>Margem de segurança</b> (Volume de negócios atual/Ponto crítico)-1	-0,01	0,00	0,03
<b>Rátiros de risco de falência - Z.Score de Altman</b>			
A-( Capital circulante(Ativos correntes - Saldos bancos - Passivo Corrente(Financiamentos correntes)/Total ativos	0,01	-0,02	-
B- Resultados transitados(result. liq.do exercício)/Ativos totais	0,04	0,08	0,01
C-Resultados antes de impostos/Ativos totais	0,04	0,08	0,10
D- Valor do mercado(total fundos patrimoniais) /Total do passivo	6,93	5,04	0,10
E- Vendas/Ativos totais	0,96	0,95	5,02
			1,02
<b>Z.Score de Altman= 1,2 A +1,4 B + 3,3 C + 0,6 D + 1,0 E</b>	5,29	4,34	4,49

Fonte: Elaboração das autoras (2019).



### 4.2.3 Estruturas de custo

Para a determinação das estruturas de custo foi elaborado um mapa comparativo das estruturas de custos obtidas através das demonstrações de resultados entre a média das instituições de paralisia cerebral e as instituições do setor, segundo dados da Central de Balanços do Banco de Portugal, sendo de realçar, nas receitas, os valores de: vendas e serviços; Subsídios à exploração e nas despesas os valores de fornecimento e serviços externos e; Gastos com pessoal, aqui as diferenças são assinaláveis.

Com efeito, verifica-se que:

- Os custos com pessoal, custos rígidos, são mais elevados na paralisia cerebral;
- As receitas próprias são muito mais reduzidas, compensadas com subsídios mais elevados;
- O resultado líquido médio dos exercícios é negativo na paralisia cerebral, sendo o risco de perda de sustentabilidade muito maior em comparação com o resultado do setor, o qual é positivo;
- As receitas da rubrica “outros rendimentos” são menores na paralisia cerebral.

Tabela n.º 9. Média ponderada do Setor (CBBP)consolidada da Paralisia Cerebral

ESTRUTURA DOS RENDIMENTOS E DOS GASTOS	Média ponderada dos setores (B. de P.)		Média das APPC's	
	2016		2018-2017-2016	
<b>RENDIMENTOS</b>				
Vendas e serviços prestados				
Subsídios à exploração	158 153,09	25,7%	213 340,07	10,1%
Trabalhos para a própria empresa	392 954,95	63,8%	1 750 476,21	83,3%
Provisões	1 666,79	0,3%	2 366,95	0,1%
Outros rendimentos	-	0,0%	76,25	0,0%
Juros e rendimentos similares obtidos	63 203,02	10,3%	134 712,73	6,4%
<b>TOTAL</b>	<b>187,40</b>	<b>0,0%</b>	<b>1 219,43</b>	<b>0,1%</b>
<b>GASTOS</b>				
Custo de mercadorias vendidas e matérias consumidos	32 381,98	5,4%	42 771,64	2,0%
Fornecimentos e serviços externos	132 165,91	22,0%	418 552,43	19,9%
Gastos com o pessoal	366 663,30	61,0%	1 411 345,60	67,0%
Imparidades de dívidas a receber/Reversões Provisões (Aumentos/Reduções) Aumentos/Reduções de justo valor	165,77	0,0%	4 300,56	0,2%
Outros gastos e perdas	599,65	0,1%	-	0,0%
Imputações de subsídios para investimentos e doações	-	0,0%	45,74	0,0%
Gastos/Reversões, depreciações e amortizações Juros e gastos similares suportados	40 483,51	6,7%	98 393,66	4,7%
Imposto sobre o rendimento	-	0,0%	-	0,0%
	27 495,33	4,6%	122 448,63	5,8%
	554,91	0,1%	8 985,33	0,4%
	876,05	0,1%	95,51	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>601 386,41</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 106 939,10</b>	<b>100,0%</b>
<b>SALDO</b>	<b>14 778,84</b>		<b>- 4 747,46</b>	

Fonte: Elaboração das autoras

#### 4.2.4. Distribuição das zonas de risco por tipos de rácios e indicadores

Pelo balanço e demonstração de resultados, foi possível determinar os principais rácios e indicadores, as zonas de risco das áreas económico-financeiras. Assim sendo, a partir dos rácios e indicadores devidamente classificados através da grelha das zonas de risco, poderão ser propostas algumas recomendações.

Na tabela n.º 10 estão assinaladas com as três cores significativas do tipo de risco (vermelho, amarelo e verde) os números absolutos e as percentagens dos rácios e indicadores das instituições (I4), por cada ano fiscal, para o triénio 2016 e 2018.

Tabela n.º 10. Rácios e Indicadores por Tipo, por Ano e Zonas

Tipo de Índices e Rácios	Anos 2016 a 2018			Anos 2016 a 2018			Comentários	
	N.º de zonas de risco			% de zonas de risco			Situação observada	Medidas necessárias
Estrutura financeira	24	26	76	19%	21%	60%	Estrutura financeira boa e bons índices de endividamento. Elevada falta de liquidez em 50% dos casos.	Debilidades financeiras Necessidade de <b>CRIAÇÃO DE VALOR</b> (Aumento de receitas e otimização dos custos)
Endividamento	8	6	70	10%	7%	83%		
Liquidez	32	10	42	38%	12%	50%		
Rendibilidade	56	54	58	33%	32%	35%	A rendibilidade é baixa, mas justifica-se por serem IPSS. Boa atividade (capacidade preenchida), mas risco no ponto crítico.	Fraca rendibilidade apesar da boa atividade (capacidade preenchida) Aumentar o portfólio dos serviços prestados
Atividade	2	11	71	2%	13%	85%		
Ponto crítico e margem	44	31	9	52%	37%	11%		
Risco de falência	5	7	30	12%	17%	71%	Cerca de 1/3 com risco elevado ou médio de falência	Foco na Eficiência dos Ativos e Organizacional
<b>TOTAL</b>	171	145	356	25%	22%	53%		
	<b>672</b>			<b>100%</b>				

Fonte: Elaboração das autoras

Para se determinarem quais as medidas concretas a levar a cabo para um programa de mudança estrutural, a partir da tabela I4, identificam-se as zonas de risco, subdividido pelos tipos de indicadores e rácio: estrutura financeira, endividamento, liquidez, rendibilidade, atividade, ponto crítico e margem e risco de falência.

Através do número de zonas de risco por tipo de índices e de rácio, calculam-se as respetivas percentagens, diagnosticando-se as situações e quais as medidas necessárias (aumento de receita e otimização da margem, melhoria da eficácia dos ativos e organizacionais), tal como aconteceu com a análise do inquérito.

## 5. Recomendações

### 5.1. Identificação das áreas de atuação baseada nos inquéritos/recomendações

Através do apuramento de resultados dos inquéritos, dos balanços e demonstração de resultados e da análise dos rácios e indicadores, foi possível obter um conjunto de informações que nos permitiram identificar as áreas de atuação onde as dificuldades são mais acentuadas.

A partir dos inquéritos, foi possível identificar as principais áreas de atuação, para a criação de valor na medida em que as respostas dos inquiridos direcionavam imediatamente para as necessidades da instituição, a saber:

- Aumento da receita, ou seja, aumentar o fluxo de ingressos para se disporem de fundos;
- Otimização da margem, mediante a redução de custos e uma gestão mais aprimorada;
- Eficiência dos ativos, por forma a aumentar a rendabilidade interna e;
- Eficácia organizacional, com vista a promover as competências internas.

Pelo Balanço e Demonstração de Resultados, foi possível determinar os principais rácios e indicadores, as zonas de risco das áreas económico-financeiras. Assim sendo, a partir dos rácios e indicadores devidamente classificados através da grelha das zonas de risco, poderão ser propostas algumas recomendações.

**Tabela n.º II. Resumo das recomendações para a criação de valor**

<b>Criação de Valor</b>	<b>Recomendações</b>	
Aumento de receita	1	Desenvolver patrocínios
	2	Promover projetos inovadores
	3	Novas respostas sociais
Otimização da margem	4	Melhorar processos de cobrança
	5	Centralizar funções de reparação e manutenção
	6	Centralizar funções de compras
	7	Centralizar funções vs. contratação externa
	8	Desenvolver acordos de utilização de infraestruturas
	9	Alargar Portfólio dos Serviços
Eficiência dos ativos	10	Concentração de contratos de manutenção
	11	Contratos de aluguer vs. aquisições
	12	Sistema de avaliação de decisores

	13	Renegociar dívidas
	14	Arrendar imóveis não estratégicos
Eficácia organizacional	15	Implementar certificação de qualidade
	16	Implementar processos de planeamento
	17	Sistema de avaliação de pessoal
	18	Ações de formação periódicas
	19	Promover competências de gestão
	20	Promover competências de liderança

Fonte: Elaboração das autoras

## 5.2. Priorização de iniciativas e matriz de oportunidades

A simples enumeração das medidas pode não conduzir à necessária transformação das estruturas. Daí a necessidade de priorizar as iniciativas através duma matriz de oportunidades. Por isso, identificadas as iniciativas a tomar, é importa priorizá-las na medida em que nem todas apresentam a mesma valia e/ou facilidade de aplicação para se obterem os resultados esperados. Assim sendo, para se priorizarem as iniciativas, é conveniente inscrevê-las numa “matriz de oportunidades” na qual, no eixo vertical se avaliam os benefícios esperados em duas áreas, menores e maiores benefícios, e no eixo horizontal a complexidade de implementação - baixa e alta complexidade.

Através do cruzamento das variáveis - benefícios esperados e complexidade - identificam-se 4 áreas na matriz, conforme se esquematiza na tabela abaixo. Nessa tabela estão inscritas na matriz os códigos de referência de cada uma das recomendações (1 a 20), verificando-se as zonas de concentração nas áreas dos quick wins e ‘oportunidades de médio/longo prazo’.

Através do cruzamento das variáveis referentes ao benefício esperado e o custo da implementação, é possível identificar quatro grupos de oportunidades:

- Quick wins - com elevado benefício esperado e reduzido custo de implementação;
- Oportunidades de médio/ longo prazo - com elevado benefício esperado, mas elevado custo de implementação;
- Oportunidades a avaliar - menor benefício esperado, mas com baixo custo de implementação;
- Oportunidades a não investir - com menor benefício esperado e elevado custo de implementação.

Tabela n.º 16. Matriz de oportunidades

MATRIZ DE OPORTUNIDADES										
↑ <i>Benefícios esperados</i>	10		1	16	19			15		
	9	Oportunidades de Curto prazo		2	20		5	10	9	
	8	Quick wins	17	18	13	14	11	12		3
	7			6			Oportunidades de Médio e Longo prazo			
	6		4		8					
	5	Oportunidades a avaliar caso a caso				Oportunidades a não investir				
	4									
	3									
	2		7							
	1									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<i>Complexidade de implementação</i>									
										→

Fonte : Elaboração das autoras

### 5.4. Cronograma de ação

Para implementar as medidas conducentes a um ‘plano de transformação e inovação’, para além de enunciar as medidas adequadas, é necessário lançar todo um programa para a gestão da mudança. Par tal é necessário: estabelecer um programa calendarizado; nomear uma equipa de projeto e o seu gestor e; alocar os meios materiais, humanos e financeiros apropriados.

No cronograma que a seguir se apresenta esquematiza-se um programa tipo, o qual é muito exigente, mas exequível, onde se situam as medidas e oportunidades de curto e médio/longo prazo.

Tabela n.º 17. Cronograma de ação

Gestão do Programa		M-1	M-2	M-3	M-4	M-5-6	M-7-8	M-9-10	M-11-12
de Transformação		<-----Gestor do Programa e Gestão da Mudança----->							
Aumento de receitas	1								
	2								
	3								
Otimização da Margem	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
Eficiência dos Ativos	9								
	10								
	11								
	12								
Eficácia Organizacional	13								
	14								
	15								
	16								
	17								
	18								
	19								
	20								
		Quick Wins e Oportunidades de Curto Prazo				Oportunidades de Médio e Longo Prazo			
N.º de ações por período		2	4	7	7	7	5	2	1

Fonte : Elaboração das autoras

### Conclusões

O mundo em que vivemos está em profunda e rápida transformação, quer do ponto de vista social, cultural e político, quer do ponto de vista económico, tecnológico e ambiental. Por isso, todas as organizações, sem exceção, necessitam de se adaptarem mediante transformações mais ou menos profundas, as quais terão de se basear em planos estratégicos fundamentados, análises de risco, planos de contingência e, acima de tudo, em investigação e inovação. Sem conhecimento e sem saber não há progresso sustentável, não basta o know how é necessário o know why.

De acordo com as hipóteses propostas para esta pesquisa, verificou-se que as respostas dadas pelos inquiridos através do inquérito lançado, estão em concordância, nomeadamente a perceção que os colaboradores tinham, por um lado, quanto a identificação dos sintomas de perda de sustentabilidade e, por outro lado, quanto a necessidade de as parcerias e protocolos estabelecidos aumentarem a sua eficácia e estratégia e, assim, criarem valor. E, por fim, as expetativas de ordem ética, e as implicações que poderiam ter na qualidade de respostas dadas aos seus utentes e no desenvolvimento do trabalho dos técnicos.

Com este estudo também se procurou inovar, criando um quadro orientador e limitador das zonas de risco de perda de sustentabilidade. Mapa que poderá servir para os gestores e técnicos das IPSS, muitos dos quais voluntários oriundos de áreas

humanísticas, detetarem o aparecimento de sintomas de perda de sustentabilidade que possam levar as instituições a situações de incumprimento, as quais são sempre danosas e conduzir à falência, com as consequências negativas para os utentes, familiares e pessoal envolvidos.

Verificou-se ainda, através do apuramento dos inquéritos, da análise dos balanços, das demonstrações de resultados, dos rácios e indicadores que todas as instituições, que participaram neste estudo, tinham implícito a necessidade de criação de valor, através das medidas anteriormente referidas.

Em resumo, dos resultados obtidos, foi possível determinar quais os fatores da perda da sustentabilidade destas IPSS, quais as zonas de risco que enfrentam, nomeadamente o endividamento, identificar as áreas passíveis para a criação de valor, formular as possíveis recomendações e priorizar as iniciativas para a implementação de um programa de transformação.

Convém não esquecer que as IPSS cumprem uma função social que compete ao Estado, e cujas funções lhes são delegadas, na medida em que estão mais próximas dos utentes e seus familiares, têm menor custos de funcionamento e aproveitam competências de inúmeros voluntários, muitos dos quais reformados, conseguindo desta forma proporcionar um envelhecimento ativo. Por tudo isso o envolvimento de todos nesta questão da sustentabilidade é fundamental.

Estas IPSS têm pois que continuar a ser agentes importantes na intervenção social, com impacto junto das populações mais desfavorecidas, mas, ao mesmo tempo, adotar e implementar medidas inovadoras e auto sustentáveis, quer em termos de técnicos, quer em termos humanos que lhes permitam cumprir com a sua missão, fazendo-se acompanhar com uma sensibilidade apurada dos responsáveis para esta nova necessidade e realidade, que deverão ter conhecimentos a nível de gestão financeira e dos recursos humanos. Mas para além destes aspetos técnicos, os princípios éticos devem estar sempre subjacentes na política e nas tomadas de decisões, pois trata-se do bem e da vida de pessoas.

### Referências Bibliográficas

Banco De Portugal - *Quadros de Setor e Quadros da Empresa e do Setor*. Central de Balanços. [www.bportugal.pt/QS/qswb/Dashboards](http://www.bportugal.pt/QS/qswb/Dashboards)

Sousa, S. et al (2016). (2016). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social em contexto de crise económica – POISE 03-4639-FSE-000007*. CNIS, Fundação

Millennium BCP, Banco De Portugal. <https://www.fea.pt/fileadmin/Recursos/Documentos/30a83a6e1c7495224ffff10a4287448101c88047.pdf>

Hawkins, D. F. (2002). *Basic Ratio Analysis and Equity Valuation – Harvard Business School Background*. Note 149-185 – June 1985 (Ver. Dec. 2002). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2178>

Lange, D.; Busch, T. & Delgado-Ceballos, J.(2012). Sustainability in Organizations. *Journal of Business Ethics* 110: 151-156. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>

Nidumolu, R.; Prahalad, C.K. & Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now . Projeto the key driver of innovation? *Harvard Business Review*, v 87, n. 9, p. 56-64. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>

Norma Portuguesa NP-4460-1: 2007 – Ética nas Organizações – Parte I – Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de ética nas organizações. [https://wiki.dcet.uab.pt/files/images/3/32/NP4460-1\\_2007-pt.pdf](https://wiki.dcet.uab.pt/files/images/3/32/NP4460-1_2007-pt.pdf)

POISE.03- 4639 – FSE - 000007 de 2 de Agosto de 2016. P.52

Sistema Nacional de Contabilidade – SNC – D.L. 158/2009 de 13/07/  
[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=3511&tabela=leis&so\\_milo=](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=3511&tabela=leis&so_milo=)

Walls, A.& Schwarzin, L. (2012). Fostering Organization. Sustainability is now the key driver of innovation? *Harvard Business Review*, v 87, n. 9 p.56-64, 2009