



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Gestão**

*Especialização em Empreendedorismo e Inovação*

**Dissertação**

**Misericórdias – A sua sustentabilidade económica e financeira no  
Distrito de Setúbal**

Carlos Manuel Evangelho dos Santos Cardoso

**Orientador:**

Elisabete Gomes Santana Félix

**Mestrado em Gestão**

*Especialização em Empreendedorismo e Inovação*

**Dissertação**

**Misericórdias – A sua sustentabilidade económica e financeira no  
Distrito de Setúbal**

Carlos Manuel Evangelho dos Santos Cardoso

**Orientador:**

Elisabete Gomes Santana Félix

**“PROCURE SER UM HOMEM DE VALOR, EM VEZ DE SER UM HOMEM DE SUCESSO”**

**(Albert Einstein)**

## **Agradecimentos**

A realização desta Dissertação marca o fim de uma importante etapa da minha vida.

Esta Dissertação de Mestrado só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma direta, de várias pessoas, às quais gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento, em particular:

À Prof<sup>a</sup>. Doutora Elisabete Félix, pela disponibilidade manifestada desde a primeira hora para orientar este trabalho, pela preciosa ajuda na definição do objeto de estudo, pela exigência de método e rigor, pela revisão crítica do texto, pelos profícuos comentários, esclarecimentos, opiniões e sugestões, pelos oportunos conselhos, pela cordialidade e simpatia demonstradas, pela confiança que sempre me concedeu e pelo permanente estímulo que, por vezes, se tornaram decisivos em determinados momentos da elaboração desta dissertação.

A todos os Provedores das Santas Casas das Misericórdias do Distrito de Setúbal, por me permitirem e facilitarem todo o acesso à documentação que necessitei para a prossecução deste trabalho.

Ao meu colega e amigo, Mestre Pedro Mares, pela prestimosa colaboração, amizade e espírito de ajuda.

Por último, mas não menos importante, à minha mulher e filha, pelo apoio e compreensão inestimáveis, pelos diversos sacrifícios suportados e pelo constante encorajamento a fim de prosseguir a elaboração deste trabalho.

A todos, enfim, reitero o meu apreço e a minha eterna gratidão.

## **Resumo**

As Misericórdias Portuguesas são as instituições de beneficência social mais antigas de Portugal e, à época em que foram criadas, foram uma das primeiras formas de empreendedorismo social português.

Tem-se verificado um aumento substancial quer da pobreza, quer do envelhecimento da população em geral. O Estado, por não ter capacidade para satisfazer as necessidades da população carenciada, delega essa tarefa nas Misericórdias e noutras Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Pretende-se com este estudo avaliar a sustentabilidade financeira das Misericórdias do Distrito de Setúbal e traçar caminhos com vista a obter meios alternativos de financiamento para o futuro. De modo a atingir o objetivo proposto, foi realizada uma análise económico-financeira às 16 Misericórdias existentes no Distrito de Setúbal, tendo por base as suas Demonstrações Financeiras para o período de 2005 e 2009. Da totalidade das instituições analisadas, concluiu-se que a maioria tem a sua sustentabilidade posta em causa se continuarem com o mesmo modelo de gestão.

O presente estudo pretende, por outro lado, dar um contributo na área em estudo e incentivar a novos estudos sobre o tema abordado.

**Palavras-chave:** Misericórdias, sustentabilidade financeira, empreendedorismo social, marketing social.

**Jel Classification:** A130; L310; M140; M310; O170.

## **Abstract**

### **Misericórdias - Economical and financial sustainability in Setúbal District**

The Portuguese Misericórdias are the oldest social benefaction houses in Portugal, being also the first form of a Portuguese social entrepreneurship.

It has been observed a substantial increase in poverty and ageing of the general population. The Government, without the ability to satisfy the needs of the population, delegates that task to the Misericórdias and other social enterprises.

This thesis tries to evaluate the financial sustainability of the Misericórdias in Setúbal District and to map ways in which one can identify alternatives for future funding. To achieve this aim, an economic and financial analysis was performed at 16 Misericórdias at Setúbal, based in their Financial Statements from 2005 to 2009 years. From the total of the analyzed institutions, it has come to the conclusion that the majority has its sustainability in jeopardy if they proceed with the current management model.

This dissertation also wants to contribute to this area of study and to incite new studies about this theme.

**Keywords:** Misericordia, sustainability, social entrepreneurship, social marketing.

**Jel Classification:** A130; L310; M140; M310; O170.

## Índice

Índice de Figuras .....	viii
Índice de Quadros .....	x
Siglas e Acrónimos .....	xi
1. Introdução.....	1
2. Caracterização das Misericórdias e do distrito de Setúbal .....	3
2.1. Perspetiva Histórica das Misericórdias .....	3
2.2. Avaliação da oferta em apoio social no distrito de Setúbal .....	5
2.3. Caracterização do Distrito de Setúbal .....	7
2.3.1. Distribuição Demográfica .....	7
2.3.2. Caracterização Sócio Económica da População .....	8
2.4. Inserção das Misericórdias no Distrito .....	10
3. Revisão de Literatura .....	11
4. Metodologia .....	30
4.1. Objetivos e problema em estudo .....	30
4.2. Dados .....	31
4.3. Métodos de análise de dados .....	32
4.3.1. Análise económico-financeira.....	32
4.3.2. Técnicas de Análise Económica e financeira.....	32
4.3.3. Utilização dos rácios .....	34
5. Análise de Resultados .....	36
5.1. Balanço .....	37
5.2. Estrutura do Balanço.....	37
5.3. Estrutura de Capitais .....	41
5.4. Balanço Funcional .....	41
5.5. Demonstrações de Resultados.....	44
5.5.1. Rendimentos .....	45
5.5.2. Gastos.....	47
5.5.3. Resultados Líquidos .....	50
5.6. Indicadores .....	53
5.6.1. Autonomia Financeira.....	53
5.6.3. Endividamento .....	59
5.6.4. Autofinanciamento .....	65
5.7. Resultados Finais .....	68
6. Conclusões .....	73
7. Bibliografia.....	77
Anexos .....	80
Anexo I – Rendimentos .....	81
Anexo II – Gastos .....	86

## Índice de Figuras

Figura 1 – Pessoal ao serviço (número) das empresas por localização geográfica (NUTS – 2002) e actividade económica – 2007 .....	9
Figura 2 – Misericórdias do distrito de Setúbal .....	10
Figura 3 – Tipologias do empreendedorismo .....	14
Figura 4 – Evolução do rácio de Tesouraria Líquida para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	42
Figura 5 – Evolução do rácio de Tesouraria Líquida para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 .....	43
Figura 6 – Evolução do rácio de Tesouraria Líquida para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	44
Figura 7 – Evolução do indicador dos Rendimentos para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	45
Figura 8 – Evolução do indicador dos Rendimentos para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores .....	46
Figura 9 – Evolução do indicador dos Rendimentos para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	47
Figura 10 – Evolução do indicador dos Gastos para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	48
Figura 11 – Evolução do indicador dos Gastos para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores .....	49
Figura 12 – Evolução do indicador dos Gastos para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	50
Figura 13 – Evolução do indicador dos Resultados Líquidos para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	51
Figura 14 – Evolução do indicador dos Resultados Líquidos para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores .....	52
Figura 15 – Evolução do indicador dos Resultados Líquidos para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	53
Figura 16 – Evolução do rácio de Autonomia Financeira para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	54
Figura 17 – Evolução do rácio de Autonomia Financeira para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 .....	55
Figura 18 – Evolução do rácio de Autonomia Financeira para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	56
Figura 19 – Evolução do rácio de Solvabilidade para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	57
Figura 20 – Evolução do rácio de Solvabilidade para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 .....	58
Figura 21 – Evolução do rácio de Solvabilidade para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	59
Figura 22 – Evolução do rácio de Endividamento Geral para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	60
Figura 23 – Evolução do rácio de Endividamento Geral para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 .....	61

Figura 24 – Evolução do rácio de Endividamento Geral para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	62
Figura 25 – Evolução do rácio de Endividamento M/L Prazo para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	63
Figura 26 – Evolução do rácio de Endividamento M/L Prazo para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 .....	64
Figura 27 – Evolução do rácio de Endividamento M/L Prazo para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	65
Figura 28 – Evolução do rácio de Autofinanciamento para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	66
Figura 29 – Evolução do rácio de Autofinanciamento para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 .....	67
Figura 30 – Evolução do rácio de Autofinanciamento para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	68

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Valências oferecidas pelas Misericórdias do distrito de Setúbal.....	6
Quadro 2 – Estrutura do balanço para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores .....	38
Quadro 3 – Estrutura do balanço para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200.....	39
Quadro 4 – Estrutura do balanço para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores .....	40
Quadro 5 – Estrutura de Capitais .....	41
Quadro 6 – Rendimentos: Misericórdia A .....	81
Quadro 7 – Rendimentos: Misericórdia H .....	81
Quadro 8 – Rendimentos: Misericórdia I.....	81
Quadro 9 – Rendimentos: Misericórdia B.....	82
Quadro 10 – Rendimentos: Misericórdia C.....	82
Quadro 11 – Rendimentos: Misericórdia D .....	82
Quadro 12 – Rendimentos: Misericórdia E.....	82
Quadro 13 – Rendimentos: Misericórdia F.....	83
Quadro 14 – Rendimentos: Misericórdia G .....	83
Quadro 15 – Rendimentos: Misericórdia J.....	83
Quadro 16 – Rendimentos: Misericórdia L.....	83
Quadro 17 – Rendimentos: Misericórdia M.....	84
Quadro 18 – Rendimentos: Misericórdia N .....	84
Quadro 19 – Rendimentos: Misericórdia O .....	84
Quadro 20 – Rendimentos: Misericórdia P.....	84
Quadro 21 – Rendimentos: Misericórdia Q .....	85
Quadro 22 – Gastos: Misericórdia A.....	86
Quadro 23 – Gastos: Misericórdia B.....	86
Quadro 24 – Gastos: Misericórdia C.....	86
Quadro 25 – Gastos: Misericórdia D.....	87
Quadro 26 – Gastos: Misericórdia E.....	87
Quadro 27 – Gastos: Misericórdia F.....	87
Quadro 28 – Gastos: Misericórdia G.....	88
Quadro 29 – Gastos: Misericórdia H.....	88
Quadro 30 – Gastos: Misericórdia I.....	88
Quadro 31 – Gastos: Misericórdia J.....	89
Quadro 32 – Gastos: Misericórdia L.....	89
Quadro 33 – Gastos: Misericórdia M.....	89
Quadro 34 – Gastos: Misericórdia N.....	90
Quadro 35 – Gastos: Misericórdia O.....	90
Quadro 36 – Gastos: Misericórdia P.....	90
Quadro 37 – Gastos: Misericórdia Q.....	91

## **Siglas e Acrónimos**

**AR-** Amortizações e Depreciações

**DF** – Demonstração Financeira

**DR** – Demonstração de Resultados

**DIV-** Dividendos

**CMVMC** – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

**FSE** – Fornecimentos e Serviços Externos

**IPSS** – Instituições Particulares de Solidariedade Social

**PR-** Provisões

**RL** – Resultados Líquidos

## 1. Introdução

As Misericórdias Portuguesas são as instituições de beneficência social mais antigas de Portugal e, à época em que foram criadas, foram uma das primeiras formas de empreendedorismo social português. Ao longo dos tempos têm sido financiadas através de doações de bens móveis e imóveis de benfeitores particulares ou instituições e, mais recentemente, pelas Autarquias e pelo Estado, através dos Ministérios da Saúde e da Segurança Social. Caso particular em Portugal, é o financiamento obtido pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que obtém parte dos seus rendimentos por meio dos jogos sociais.

Os serviços prestados pelas Misericórdias são sobretudo de apoio aos doentes e desfavorecidos, nomeadamente na prestação de cuidados domiciliários aos idosos, fornecimento de refeições aos desfavorecidos, asilo a pessoas que, por doença ou por outro tipo de carências, necessitem de casa e de cuidados básicos.

Nas últimas décadas, as transformações da sociedade têm colocado desafios adicionais às Misericórdias. Assim, e segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (2000), o número de idosos em Portugal mais que duplicou nos últimos quarenta anos. De acordo com a mesma fonte, nos próximos anos, ir-se-á assistir a um envelhecimento da população, prevendo-se que em 2015 a população com mais de sessenta e cinco anos ultrapassará a população jovem. Infelizmente, à maior longevidade da população, vão estar associados problemas de saúde relacionados com o próprio envelhecimento, um aumento de doenças crónicas, um aumento de pessoas com dependências ligeiras a graves (acamados) e um aumento de pessoas sós. Aliada a este facto, vai existir uma geração posterior que não tem condições para prestar assistência aos seus idosos, o que irá criar uma enorme pressão sobre estas instituições para o acolhimento destes idosos, mas com boas condições de conforto, segurança e assistência na doença.

Por outro lado, situações sociais como o desemprego ou a pobreza criam também pressões para as aliviar, como é o caso da criação de “Cozinhas” para o fornecimento de refeições aos desfavorecidos.

A este aumento de solicitações, tem necessariamente de responder um aumento na prestação de serviços, e as Misericórdias têm tentado dar resposta, aumentando as suas instalações e os seus recursos humanos. No entanto, as suas fontes de financiamento mantêm-se praticamente inalteradas, o que as torna subsídio-dependentes, isto é, as prestações entregues pelo Estado e pelas Autarquias tendem a aumentar todos os anos. Uma vez que se prevê que as solicitações irão continuar, e as prestações sociais e as doações não irão crescer em concordância, começa a pôr-se em causa a sustentabilidade destas instituições.

Algumas destas instituições já começaram a diversificar os seus serviços e as suas fontes de rendimento, como, p. ex., a oferta de cirurgias de ambulatório ou a aposta em serviços complementares da saúde mal supridos pelo Estado, como a oferta de camas

em cuidados paliativos. No entanto, continuam a ser serviços subvencionados pelo Estado, o que pode continuar a comprometer a sustentabilidade.

Neste trabalho serão analisadas iniciativas sociais com origem na sociedade civil que poderão servir de exemplo de comportamentos ou de atitudes a tomar para aumentar o aporte financeiro destas instituições, reduzindo o esforço do Estado.

A intenção deste estudo prende-se com a importância da sustentabilidade financeira destas instituições, tendo sido verificado que existem escassos estudos sobre esta temática. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo analisar a sustentabilidade financeira das Misericórdias do distrito de Setúbal.

Relativamente à estrutura deste trabalho, no segundo capítulo é apresentada a caracterização das Misericórdias e do distrito de Setúbal.

No terceiro capítulo, é apresentada a revisão de literatura.

No capítulo seguinte é descrita a metodologia utilizada para a realização do presente trabalho. O método indutivo foi considerado o mais adequado, devido à escassez de literatura sobre as Misericórdias, e com vista à concretização dos objectivos do trabalho recorreu-se às tradicionais metodologias de análise das demonstrações financeiras e dos principais indicadores de uma bateria de rácios.

No quinto capítulo é realizada a análise dos dados recolhidos e no capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões obtidas através deste trabalho.

## **2. Caracterização das Misericórdias e do distrito de Setúbal**

No presente capítulo será apresentada uma síntese da história das Misericórdias, desde a sua fundação até ao presente. Posteriormente será realizada uma caracterização do distrito de Setúbal e das Misericórdias do distrito.

### **2.1. Perspetiva Histórica das Misericórdias**

Desde praticamente a sua fundação que Portugal foi um país pobre, mas solidário.

Já desde a Idade Média que se encontra documentada a existência no território nacional de várias organizações denominadas Confrarias, algumas laicas, mas a grande maioria religiosas, que mobilizavam os seus membros para prestar auxílio às populações afetadas por tempos de guerra, fome e doenças (Anderson e Dees, 2006).

Contudo, em 15 de agosto de 1498, sob o patrocínio da rainha D. Leonor, é criada em Lisboa uma confraria, com estatutos próprios e bem definidos, que congrega várias instituições assistenciais, que virá estar na origem da posteriormente chamada Santa Casa de Misericórdia de Lisboa, que perdura até aos dias de hoje, sinal da sua constante renovação e acompanhamento da evolução social (Almeida *et al*, 1993).

Esta instituição, de inspiração religiosa, mas aberta aos leigos, proporcionava alimentação e abrigo aos mais desfavorecidos, conforto aos doentes, assistência a órfãos, viúvas e presos e ainda assistência religiosa (funerais, missas, etc.).

Pelo seu carácter inovador e organizado, serviu de modelo a outras confrarias noutras povoações, espalhando-se o conceito a todo o país, resultando numa disseminação de confrarias assistenciais com base no modelo estatutário da Misericórdia de Lisboa.

Em Setúbal, logo no século XVI, é feita a fusão de vários hospitais de que resulta a fundação da Misericórdia de Setúbal. Pelo restante distrito e ao longo do tempo, vão-se fundando instituições semelhantes.

Ao longo dos séculos, o conceito de necessitado ou desfavorecido foi evoluindo. Com a Revolução Industrial, surge o aparecimento de uma nova classe social – o operariado. Por se tratar de um grupo de indivíduos maioritariamente desenraizado e explorado, originando uma nova classe de desfavorecidos que necessitavam de apoio.

A revolução social do século XX vem alterar o conceito de caridade e beneficência, transferindo-o para um conceito de assistência e segurança social de carácter universal, alicerçada nos direitos básicos e fundamentais do indivíduo.

Ao mesmo tempo, as alterações económicas, demográficas e sociais verificadas no último século, com o aumento da esperança de vida das pessoas, com a expectativa de um aumento da qualidade de vida, mas também com o aumento do individualismo que leva à exclusão social e à solidão principalmente dos mais idosos, vem criar uma

pressão nas instituições de solidariedade social para dar uma resposta a estes novos necessitados.

A todas estas alterações sociais ao longo dos séculos as Misericórdias têm sabido dar resposta. Atualmente, estas instituições desenvolvem a sua atividade em várias valências, como por exemplo, criação de lares de 3ª idade, centros de dia e apoio domiciliário a doentes e/ou idosos, albergues temporários para carenciados, fornecimento de refeições em refeitórios próprios ou no domicílio, creches, atividades de tempos livres (ATL), hospitais, clínicas de reabilitação fisiátrica, cirurgia de ambulatório, hospitais de cuidados continuados para doentes crónicos, só para citar algumas áreas.

Como é óbvio, para realizar esta obra social, são necessárias pessoas e meios financeiros.

A gestão das Misericórdias é própria de cada instituição e segue um padrão geral. Cada Misericórdia é constituída por três órgãos: Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Definitório. A Assembleia Geral é constituída por um Presidente, um vice-Presidente, dois secretários e dois suplentes. A Mesa Administrativa é o órgão executivo e é composto por um Provedor, dois vice-Provedores, um secretário geral, um tesoureiro e oito vogais e sete suplentes. O Definitório é um órgão fiscalizador e é composto por um Presidente, um vice-Presidente, um secretário, dois vogais e cinco suplentes.

O pessoal administrativo e cuidador<sup>1</sup> foi, desde a fundação destas instituições, remunerado pelas suas atividades. Como é claro, nunca foi recusado o trabalho voluntário, mas foi sempre considerado excecional. Das 16 Misericórdias do distrito de Setúbal, apenas 7 recorrem à ajuda de voluntários. No entanto, com exceção de duas Misericórdias que apresentam um peso significativo de voluntários face ao número de trabalhadores remunerados (uma com 37% e outra com 45% de voluntários), a percentagem do voluntariado é baixa situando-se entre os 5% e 13%.

Os proventos das Misericórdias, foram, até ao século XX, assegurados por doações de particulares, pelo que o património imobiliário das Misericórdias, é, ainda hoje, vasto e considerável. Caso excecional é o da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa que tem nos chamados jogos sociais (lotarias, lotos, etc.) uma fonte não desprezável de rendimentos. Os Irmãos pagam uma pequena quotização mensal, que lhes dá direito a usufruir dos serviços com uma certa percentagem de desconto. Contudo, com as crescentes necessidades das populações e com o encarecimento dos gastos, tornou-se necessário procurar outras fontes de rendimentos. Numa primeira fase, o Estado e as Autarquias subvencionaram essas instituições, uma vez que foi entendido que prestavam cuidados básicos. No entanto, as difíceis condições económicas que se fazem sentir no início do século XXI, têm reduzido substancialmente as transferências de verbas. Assim, as Misericórdias procuraram diferenciar as suas ofertas a fim de conseguir mais

---

<sup>1</sup> Pessoas que asseguram a prestação de cuidados individualizados e personalizados a idosos

rendimentos: ATL abertos a toda a população em que os pais pagam de acordo com os seus rendimentos; lojas de equipamento específico (para acamados, com incapacidades, etc.).

É pois imperioso conhecer a verdadeira situação financeira destas instituições a fim de procurar os melhores caminhos para dar continuidade à obra meritória de 600 anos de apoio social em Portugal.

## **2.2.Avaliação da oferta em apoio social no distrito de Setúbal**

As Misericórdias do Distrito de Setúbal oferecem uma vasta gama de serviços e equipamentos que permitem apoiar a população em que se inserem.

Esta oferta abrange todos os grupos etários e todos os grupos sociais.

De um modo geral, todas as Misericórdias do distrito oferecem apoio na doença e na terceira idade. Nem todas fornecem serviços na área da infância e da exclusão social.

Assim, como se pode observar no Quadro 1, a diversidade dos serviços compreende jardins de infância, ATL's, cozinhas sociais, apoio a crianças e jovens em risco, centros de dia, lares de apoio a idosos dependentes, lares de alojamento, apoio domiciliário, hospitais com consultas de medicina geral e familiar e também de algumas especialidades, cirurgia de ambulatório e cuidados paliativos/continuados e clínicas de medicina física e reabilitação.

Na maioria das Misericórdias os serviços oferecidos incidem, essencialmente, em três valências, sendo elas: lar de idosos, apoio domiciliário e centro de dia. Sendo de destacar, que essas valências se focam no apoio à terceira idade. Por outro lado, verifica-se a existência de poucas Misericórdias com valências dedicadas às crianças, das quais se destacam os jardins de infância, creches e ATL's.

Relativamente ao número de valências oferecidas pelas Misericórdias, verifica-se que as Misericórdias localizadas em zonas urbanas têm, no geral, mais valências face às Misericórdias localizadas em zonas rurais. Em média, as Misericórdias urbanas têm quatro valências, enquanto que as rurais têm três.

Muitas vezes e cada vez mais substituindo-se ao Estado, as Misericórdias têm desempenhado um papel preponderante na sociedade não só aos mais desfavorecidos, mas também a todos os cidadãos que a elas recorrem.

**Quadro 1** – Valências oferecidas pelas Misericórdias do distrito de Setúbal

	Lar de Idosos	Apoio domiciliário	Centro de dia	Jardim de Infância	Cantina Social	Centro de acolhimento	Creche	ATL	Lar Jovens	Centro Infantil	Centro de saúde	Centro comunitário	Total de valências
Misericórdia A													6
Misericórdia B													3
Misericórdia C													2
Misericórdia D													4
Misericórdia E													2
Misericórdia F													3
Misericórdia G													2
Misericórdia H													3
Misericórdia I													4
Misericórdia J													3
Misericórdia L													3
Misericórdia M													5
Misericórdia N													2
Misericórdia O													4
Misericórdia P													6
Misericórdia Q													3
Total	13	11	12	4	1	1	4	3	1	1	3	1	55

Fonte: elaborado pelo autor

### **2.3. Caracterização do Distrito de Setúbal**

O Distrito de Setúbal ocupa uma área geográfica a sul do Distrito de Lisboa, entre o vale do Tejo e o vale do Sado, numa zona geográfica denominada Península de Setúbal. É uma zona pouco montanhosa, com uma grande faixa costeira e uma considerável bacia hidrográfica, que constitui um dos maiores e melhores aquíferos do País.

Ocupa uma área de 1559 Km<sup>2</sup>, que corresponde a 13% da região de Lisboa e Vale do Tejo, onde se encontra inserido. O distrito engloba na sua área geográfica seis áreas protegidas: Parque Natural da Arrábida, Reserva Natural do Estuário do Tejo, Reserva Natural do Estuário do Sado, paisagem protegida da arriba fóssil da Costa da Caparica, Reserva Natural das Lagoas de Santo André e uma parte do Parque Natural do sudoeste alentejano e Costa Vicentina.

Este Distrito é composto por treze concelhos, a saber: Alcochete, Almada, Barreiro, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Alcácer do Sal, Grândola, Moita, Santiago do Cacém e Sines.

De seguida será realizada uma caracterização mais aprofundada do distrito de Setúbal, nomeadamente, a nível da sua distribuição demográfica e da situação sócio-económica da população.

#### **2.3.1. Distribuição Demográfica**

A população do Distrito de Setúbal é de 851.232 habitantes, segundo o Censo de 2011, o que corresponde a cerca de 546 habitantes por Km<sup>2</sup>. A população residente em área rural representa cerca de 14.9% da população total do Distrito. A restante população é predominantemente urbana e reside no litoral. 52% da população é constituída por indivíduos do sexo feminino.

De acordo com dados preliminares do último Censo (2011), este Distrito foi dos que, em todo o País, registou um crescimento populacional significativo, superior à média nacional. Os concelhos que mais contribuíram para este facto foram os de Montijo/Alcochete e Sesimbra, a que não é alheio o facto de serem os concelhos mais favorecidos com novas acessibilidades que permitem uma rápida chegada a Lisboa (autoestradas, pontes e comboio).

Igualmente de acordo com dados preliminares de 2011 (Census, 2011), este Distrito ainda regista uma taxa sustentável de envelhecimento populacional, de 104 idosos por 1010 jovens, mas tem vindo a aumentar paulatinamente, em linha com o restante País, o número de indivíduos com idade superior a 65 anos, por comparação com indivíduos de idades mais jovens.

O índice de fecundidade embora superior a outros Distritos, e em muito devido a ser um Distrito em que se regista uma forte implantação de emigrantes (PALOP, países de leste, etc.), regista já um decréscimo significativo, que põe em causa a sustentabilidade

geracional. Assim, para um índice de 2.1 que é o mínimo aceitável para permitir a renovação geracional, a Península de Setúbal regista um índice de 1.61 (INE, 2010a).

A mortalidade infantil tem, em linha com o restante País, registado um decréscimo constante e sustentado, sendo de 3.9% em 2009.

A esperança de vida em Portugal também tem vindo a aumentar e encontra-se nos 79,2 anos (INE, 2010b).

### **2.3.2. Caracterização Sócio Económica da População**

O Distrito de Setúbal, pelas suas características geográficas, nomeadamente, com uma faixa litoral considerável, bom solo agrícola e proximidade de Lisboa, tem uma população heterogénea, com diferentes características. Assim, cerca de 15% da população total do Distrito é rural, ocupando preferencialmente o interior do Distrito e dedicando-se sobretudo ao cultivo da vinha e de cereais, com predomínio do arroz.

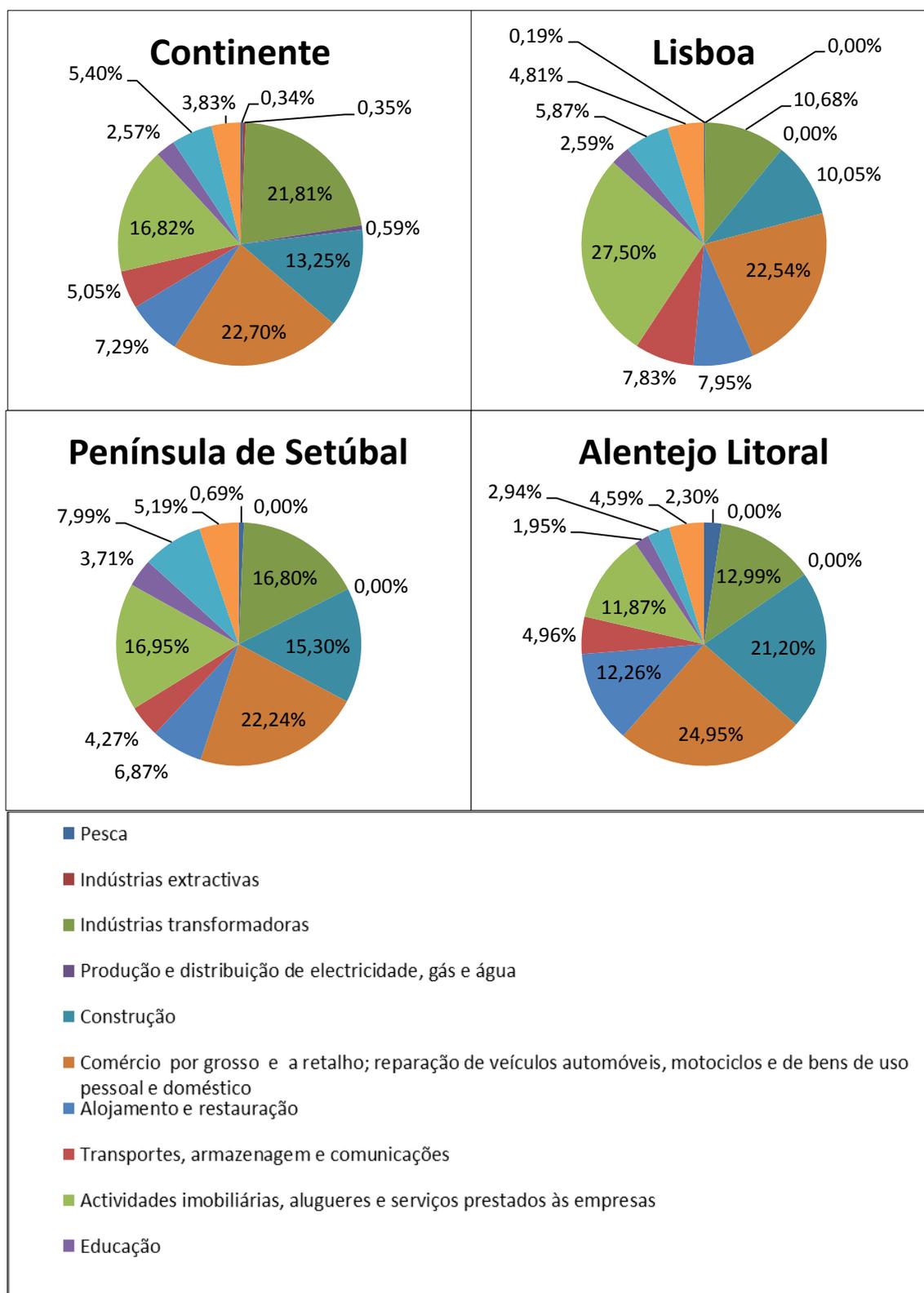
Existe uma percentagem da população que se dedica à pesca, sobretudo no eixo Sesimbra – Setúbal- Sines.

Contudo, quase cerca de 70% da população desde Distrito é urbana. Como se pode observar na Figura 1, grande parte da população (cerca de 22%), encontra emprego no comércio. A indústria transformadora (setor automóvel, pasta de papel, cimentos, metalurgia e transformação alimentar) também é um setor importante que ocupa uma parte significativa da população do distrito (aproximadamente 16%). Contudo, o setor terciário (serviços) é o predominante no Distrito.

O Produto Interno Bruto (PIB) per capita do Distrito de Setúbal é próximo da média nacional que se situava, em 2008, nos 16,2 milhares de euros (INE, 2010a).

As condições económico-financeiras do País têm, como é óbvio, tido também consequências dramáticas no emprego do Distrito, tendo vindo a registar um incremento substancial na última década. Segundo dados de 2010 do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), o número de desempregados no Distrito são de, aproximadamente, 40.000 indivíduos (IEFP, 2010).

**Figura 1** – Pessoal ao serviço (número) das empresas por localização geográfica (NUTS – 2002) e actividade económica – 2007



Fonte: INE (2007)

Um dado importante em relação a este Distrito é que existe um aumento sustentado da escolaridade na última década. Assim, entre 2000 e 2010, houve no Distrito um aumento de 18,1% de alunos matriculados no 3º ciclo, um aumento de 4,1% de alunos matriculados no secundário e um aumento de 12% de alunos matriculados no ensino superior (INE, 2000; INE, 2010b). Estes dados mostram que as acessibilidades, e o esforço nacional para a promoção da escolaridade teve eco positivo neste Distrito, o que vem aumentar a esperança que, no futuro, este Distrito tenha altas taxas de escolaridade, o que favorece o emprego e um melhor nível de vida.

## 2.4. Inserção das Misericórdias no Distrito

No Distrito de Setúbal existem 16 Misericórdias, a saber: Almada, Alcochete, Alhos Vedros, Seixal, Barreiro, Sesimbra, Montijo, Moita, Palmela, Setúbal, Alcácer do Sal, Torrão, Canha, Grândola, Santiago do Cacém e Sines (Figura 2).

Estas instituições fazem uma boa cobertura de todo o distrito, encontrando-se nas áreas rurais, urbanas, litorais e interiores.

As Misericórdias de maiores dimensões e com maior oferta são, como é óbvio, as que se encontram nas áreas urbanas de maior dimensão populacional. As de menores dimensões são as das áreas rurais do interior.

**Figura 2** – Misericórdias do distrito de Setúbal



Fonte: elaborado pelo autor

### **3. Revisão de Literatura**

Neste capítulo será, em primeiro lugar, realizado um enquadramento das Misericórdias no Terceiro setor, em particular nos serviços sociais. De seguida, são apresentadas várias abordagens sobre empreendedorismo social que enquadram as Misericórdias nesta temática. Por último, são apresentados os principais recursos que contribuem para a sustentabilidade económica das instituições privadas de solidariedade social (IPSS), assim como a importância da Fiscalidade e do Marketing nas mesmas.

#### **3.1. O Terceiro setor em Portugal**

Olhando para o setor social em Portugal, rapidamente se entende que a grande maioria dos serviços sociais (81,3%) prestados neste País é assegurada por IPSS (Ferreira, 2000), onde estão incluídas organizações sociais sem fins lucrativos de natureza e orientações bastante diversificadas, entre as quais se incluem as Misericórdias Portuguesas.

O Estado não tem nem e nunca teve a capacidade de assegurar na totalidade esse serviço às populações e, devido à crise económica e financeira que o país atravessa, está cada vez mais a atribuir esses serviços a entidades privadas. Todavia o contexto atual também torna difícil que as instituições privadas sem fins lucrativos consigam suprir a procura dos serviços sociais por uma população cada vez mais carente.

Segundo Azevedo e Couto (2010), estas instituições possuem relevância na oferta de serviços por duas razões económicas preponderantes:

- a) Razões de eficiência: estas instituições possuem o saber e o pessoal qualificado necessário para assegurar uma boa e eficaz prestação de serviços.
- b) Razões de igualdade: ao atuar nos grupos de sociedade mais carenciados e excluídos, são neutralizadas as diferenças sociais, tornando o acesso aos cuidados igual para todos os grupos sociais.

Outras qualidades destas instituições e que as distinguem dos organismos públicos são a sua atuação de proximidade, o que torna os serviços prestados menos padronizados e mais adequados à população que serve e a sua independência administrativa em relação ao poder político, permitindo seguir um plano de ação consistente no tempo e independente dos ciclos políticos eleitorais. A mudança de dirigentes ou políticas de quatro em quatro anos torna a gestão destas instituições ineficaz, pois anula geralmente boas medidas delineadas previamente.

Encontram-se textos vários sobre a razão de existir destas instituições, contudo, o que importa a este trabalho é a forma como elas podem utilizar eficazmente os seus recursos financeiros e deste modo obter um impacto positivo no seu desempenho e, consequentemente, garantir a sua sustentabilidade económica. É pois premente

encontrar estratégias de gestão empresarial que permitam a sobrevivência a médio e a longo prazo destas instituições, cumprindo o seu objetivo de missão a que se propõem.

No entanto, como a população está mais esclarecida, sente como um seu direito a prestação dos serviços sociais com qualidade. Assim, estas instituições são sujeitas a essa avaliação muito rigorosa, por parte dos potenciais utilizadores. O setor público, como maior *stakeholder* (com um peso total estimado de cerca de 45%, segundo Azevedo e Couto (2010)), tem necessidade de proceder a uma avaliação de como estão a ser utilizados os seus recursos. Os investidores privados também querem exercer um controlo rigoroso do modo como as suas contribuições são utilizadas. Por fim, a população utilizadora em geral é cada vez mais exigente em relação ao modo como os seus impostos são utilizados.

Para suprir as carências sentidas pelas populações, as instituições sociais, nomeadamente, as Misericórdias têm aumentado o leque dos seus serviços e, por consequência, as suas dimensões físicas e de recursos humanos.

Torna-se assim necessária a existência de mecanismos de avaliação de desempenho e de qualidade da prestação de serviços. É também desejável que seja monitorizado o cumprimento dos objetivos planeados.

A garantia da sustentabilidade económica destas instituições implica, segundo Azevedo e Couto (2010), obter respostas às seguintes questões:

- 1) Os objetivos apresentados pelas instituições estão a ser atingidos? A missão das instituições está a ser cumprida?
- 2) Quais são os fatores facilitadores e dificultadores existentes para o cumprimento dos objetivos propostos (incluindo recursos humanos, financeiros, materiais, relação com o Estado, relações interinstitucionais, etc.) Os recursos estão a ser afetados de um modo eficiente?

Resumidamente, as Misericórdias, para serem sustentáveis, têm de ser simultaneamente eficazes e eficientes no cumprimento da sua Missão.

### **3.2.Misericórdias: um exemplo de empreendedorismo social**

O empreendedorismo social tem sido alvo de um crescente reconhecimento por parte dos investigadores, assim como pelo público em geral (Sullivan *et al.*, 2003).

A incapacidade das instituições governamentais para solucionar determinados problemas sociais, devido essencialmente pelas restrições orçamentais, tem originado o crescimento das iniciativas da sociedade civil na procura de novas soluções que respondam às necessidades sociais que não são supridas pelo Estado, ou pelo mercado.

Segundo Drucker (1985), o empreendedorismo social pode ser entendido como empreendedorismo não apenas como um fenômeno registável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje como empreendedorismo social.

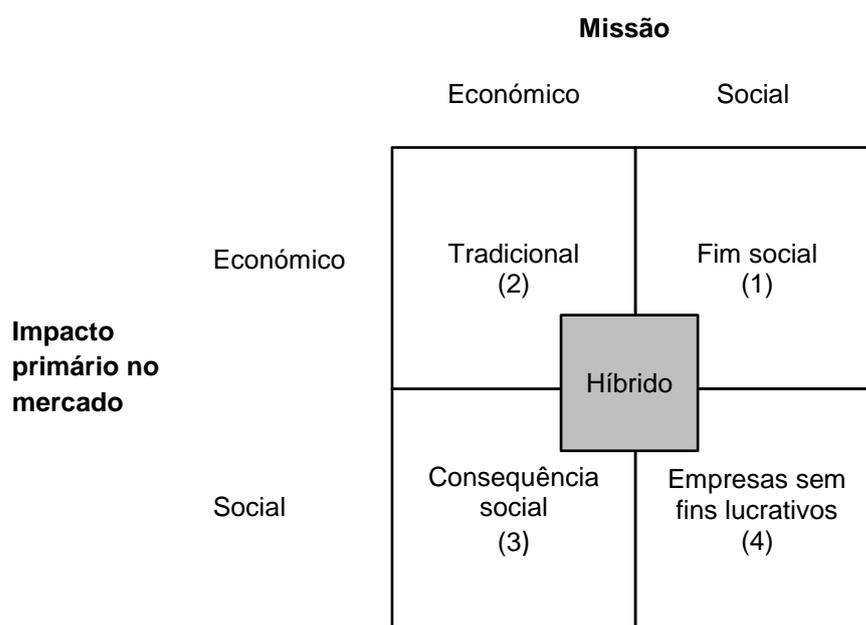
De acordo com Dees (1998), o empreendedorismo social refere-se aos novos empreendimentos sem fins lucrativos e pode incluir também empreendimentos de negócios de propósitos sociais.

Por seu lado, Mair e Marti (2004) defendem que todos os empreendimentos empresariais contêm uma vertente social e uma componente económica sendo que a principal diferença incide nas perspetivas e prioridades de cada uma. De acordo com os mesmos autores, qualquer definição de empreendedorismo social deve reconhecer as empresas sociais como um conjunto de indivíduos ou grupos que têm a capacidade de criar um valor significativamente maior num curto período de tempo, contribuindo de modo diferente e inovador para o crescimento e importância da empresa em que estão envolvidos. Deste modo, o empreendedorismo social é definido não de modo individual mas coletivo, sendo influenciado pela cultura e pelo meio envolvente em que se encontra inserido.

Enquanto que o principal objetivo de uma iniciativa empresarial é a obtenção de lucro, numa organização social o principal objetivo é o de criar valor acrescentado e social, do qual irão usufruir os beneficiários que não têm os meios necessários para pagar o custo integral dos serviços por ela prestados (Christie e Honig, 2006).

A distinção entre os objetivos comerciais ou sociais de uma organização e a sua missão, tem sido alvo de uma constante discussão por diversos autores que abordam o tema do empreendedorismo. Neste sentido, desempenha particular relevo a sistematização realizada por Neck *et al.* (2009). Estes autores definem quatro categorias de empreendedorismo (Figura 3), distinguindo duas dimensões: a missão da organização e o impacto primário no mercado.

**Figura 3** – Tipologias do empreendedorismo



Fonte: Adaptado de Neck *et al.* (2009)

De acordo com os autores, o primeiro tipo identificado (“fim social”) – refere-se às iniciativas que têm uma missão social, mas cujo impacto primário é económico. O segundo tipo (“tradicional”) – inclui as atividades que têm uma missão e um impacto económico. O terceiro (“consequência social”) – inclui atividades cuja missão é económica, mas cujo impacto primário é social. O último tipo (“empresas sem fins lucrativos”) – abrange as iniciativas que têm missão e impacto primário social. Ou seja, são organizações que não procuram o lucro no desenvolver da sua atividade.

Por outro lado, tem-se verificado um crescente surgimento de iniciativas que agrupam características dos quatro tipos anteriormente mencionados. Este tipo de iniciativas são apelidadas de híbridos, uma vez que não pertencem apenas a um dos tipos de empreendedorismo identificados.

Para Neck *et al.* (2009), o empreendedorismo social localiza-se nos quadrantes 1 e 4, ou seja, são todas as iniciativas que têm uma missão social, independentemente do seu impacto primário.

Ao utilizarmos o modelo desenvolvido por Neck *et al.* (2009), verificamos que as Misericórdias se situam no quadrante 4, uma vez que têm uma missão social e o seu impacto primário no mercado também é social. Deste modo, podemos considerar as Misericórdias como um exemplo de empreendedorismo social.

### **3.3. Recursos como meio para a sustentabilidade económica**

Uma instituição sustentável é aquela que irá produzir maior impacto social – *outcomes* – ao mesmo tempo que cumpre a sua missão a um custo razoável – *outputs* -, segundo Azevedo e Couto (2010).

As instituições de solidariedade social não têm o lucro como objetivo. O seu objetivo primordial é o lucro social. Contudo, uma gestão ineficaz leva a uma perceção negativa por parte da sociedade, o que gera menos recursos financeiros para essas instituições.

A sustentabilidade das instituições de cariz social implica a racionalização de recursos com o objetivo de cumprir com as funções contratualizadas. Existem, segundo Azevedo e Couto (2010), três tipos de recursos disponíveis:

- A) Capital humano
- B) Capital financeiro
- C) Capital social

#### **3.3.1. Capital humano**

De acordo com Shultz (1973, p. 15), “a característica distintiva do capital humano é a de que ele é parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de rendimentos futuros, ou ambas as coisas”.

Nas instituições sociais, o fator humano é primordial. A capacidade de trabalho das pessoas que aí trabalham, a sua motivação para cumprir com as funções que lhes são designadas deve ser estimulada, pois os benefícios que daí advêm são muitos.

A identificação com a missão, a qualificação do pessoal e a remuneração adequada são fatores importantes para a boa gestão das instituições.

Embora esteja recomendado que a maioria dos trabalhadores destas instituições seja remunerado, não é de desprezar o trabalho do voluntariado, que poderá ser permanente ou apenas temporário, para suprir tarefas ocasionais. Os voluntários devem identificar-se com os objetivos da missão da instituição, terem a preparação e a qualificação adequada para as tarefas que lhes são propostas e terem um *feedback* positivo que lhes permita perceber que o seu trabalho é útil e satisfatório.

A desvalorização dos recursos humanos pelas instituições desmotiva e leva a uma queda acentuada da produtividade.

Tem de existir um ponto de equilíbrio entre a direção estratégica e a direção operacional.

Sempre que um serviço é contratualizado por duas partes, tem de existir informação suficiente que permita que as partes envolvidas saibam exatamente o que é pretendido. Quando tal não acontece, gera-se um conflito de interesses. Este conflito pode existir entre a direção estratégica e as direções operacionais.

Quando uma direção estratégica define com as direções operacionais a prestação de um determinado serviço, deverá explicar exatamente quais os objetivos que pretende atingir e quais as capacidades técnicas que são necessárias para o cumprimento integral do objetivo. Havendo total identificação dos vários setores envolvidos com o projeto, dificilmente existirão conflitos.

Numa organização com fins lucrativos, em que as remunerações podem estar indexadas à produtividade, o estímulo ou a punição pelos resultados finais é imediato e claro. Numa instituição de cariz social, sem fins lucrativos, estas situações tornam-se mais complicadas e menos claras, levando a indefinições, má distribuição de funções, atropelos hierárquicos, etc. É imperioso implementar modelos de gestão com semelhanças aos de instituições com fins lucrativos, com cadeias hierárquicas bem definidas. Devem ser também implementados incentivos ao bom desempenho, que podem ser de várias ordens (monetários, férias, benefícios sociais, etc.), para garantir o cumprimento dos objetivos por parte do pessoal (Azevedo e Couto, 2010).

De acordo com Azevedo e Couto (2010), este é um passo fundamental para garantir uma boa gestão das instituições e a sua sustentabilidade económica.

A gestão das instituições de carácter social quer-se cada vez menos amadora e em *part-time* e cada vez mais profissional e complexa, pelo que a identificação da direção operacional com os objetivos da instituição e a recompensa por objetivos, leva a um compromisso eficaz na concretização operacional.

### **3.3.2. Capital financeiro**

Os recursos financeiros são fundamentais para qualquer organização, qualquer que seja a sua natureza (lucrativa ou não lucrativa). Por seu lado, os recursos financeiros de uma organização que se dedica a objetivos sociais são, por norma, escassos ou sujeitos a tendências de escassez (Zahra *et al.*, 2009). Devido à diminuição dos apoios tradicionais, a sustentabilidade financeira das organizações sociais tem vindo a tornar-se um tema central na discussão do empreendedorismo social através das abordagens baseadas na orientação para o mercado (Hill *et al.*, 2010), deste modo, tem vindo a ganhar particular destaque a ênfase no desenvolvimento de estratégias de geração de receita própria (Boschee e MacLurg, 2003).

Apesar de existirem autores que mencionam a necessidade dos empreendimentos sociais procurarem soluções que permitam a geração de receitas próprias, passando de um modelo de dependência para um modelo de autossuficiência, de modo a assegurar a viabilidade financeira da organização (Boschee e MacLurg, 2003; Mair e Marti, 2006), outros autores, como Anderson e Dees (2006), refutam algumas premissas destas correntes e afirmam que as organizações sociais estarão sempre dependentes de recursos e apoios externos. De acordo com os mesmos autores, os empreendimentos sociais devem desenvolver uma estratégia de sustentabilidade económica que permita atingir a sua missão social de forma eficaz, equacionando as opções de financiamento que abrangem fontes governamentais, filantrópicas e modelos de geração de receita própria (Anderson e Dees, 2006). Independentemente das estratégias utilizadas pelas organizações sociais, é consensual a necessidade de assegurar a sustentabilidade e autonomia da organização, de modo a oferecer produtos e serviços de melhor qualidade aumentando, assim, o seu impacto social.

As IPSS, como as Misericórdias, não têm como objetivo principal o lucro, embora seja fundamental gerar valor económico e social para os seus *stakeholders*, para que estes se sintam motivados a contribuir com donativos.

Estas instituições dependem geralmente de várias fontes típicas de financiamento, como o Estado, as Autarquias, os beneméritos e a Igreja.

O Estado é o maior financiador e o maior cliente das Misericórdias, porque os serviços são mais económicos quando contratualizados do que quando prestados diretamente. Também é visto, na óptica de potencial cliente, como um cliente fácil de angariar. O peso da fonte de financiamento limita a autonomia das instituições, porque a sua orientação económica é distinta da do Estado. A dependência do financiamento torna estas instituições pouco autónomas, porque o Estado paga com significativos atrasos. Também a independência política fica em causa, uma vez que o Estado, como maior cliente, vê-se como um potencial influenciador da orientação económica e como indicador privilegiado para a nomeação de cargos dirigentes, tornando as instituições pouco ou nada isentas em relação às políticas emanadas no poder político.

Esta grande ligação ao Estado pode levar à desmotivação de outros agentes económicos que, não se identificando com os objetivos, afastam-se e deixam de investir, quer em recursos financeiros, quer em recursos humanos. É o caso do voluntariado em Portugal, que continua a ser desvalorizado e subaproveitado.

Para provar a sua sustentabilidade, as Misericórdias devem inverter a tendência da dependência de um único financiador (neste caso, o Estado) e diversificar as suas fontes de financiamento, investindo em recursos locais e em novas respostas capazes de responder às exigências das populações. Segundo Brinckerhoff (2000) para que se consiga dar as respostas adequadas terá que o núcleo do empreendedorismo social residir numa boa administração e numa boa persecução dos objetivos de missão.

Segundo ele os bons administradores não descansam sobre os louros, estão sempre a tentar novas abordagens, a servir as pessoas de novas maneiras, estão sempre a tentar aprender e a tentar que as suas organizações sejam centros de excelência.

Assim, neste caso concreto para Brinckerhoff (2000) os empreendedores sociais tem as seguintes características:

- Estão sempre dispostos a correr riscos razoáveis em prol das pessoas que são servidas pela organização;
- Estão constantemente á procura de novas formas de servir os seus associados e a acrescentar valor aos serviços já existentes;
- Percebem a diferença entre necessidades e desejos;
- Percebem que as alocações de recursos são investimentos;
- Pesam o retorno social e financeiro de cada investimento; e,
- Poem a missão em primeiro lugar, mas sabem que sem dinheiro não há missão.

Para Azevedo e Couto (2010) existem outras fontes de financiamento, nomeadamente:

- Prestação de serviços – muitas instituições resistem a vender serviços diversificados, achando que tal facto leva a uma perda de legitimidade junto dos investidores. Contudo, a venda de serviços menos identificados imediatamente com a missão pode ajudar a promover a sua autonomia financeira o que vai ajudar à prossecução da missão. Como exemplo pode-se dar a venda de material para acamados.

- Donativos – podem ser em recursos financeiros, humanos (voluntariado), em infraestruturas, etc. É a fonte de financiamento que permite maiores afetações de recursos para a resolução de problemas locais. Exige porém um investimento considerável no *marketing* da instituição e na angariação de fundos.

Importa referir que a sustentabilidade de uma organização socialmente empreendedora não depende apenas da sua viabilidade financeira. Segundo Hartigan e Elkington (2008) o valor é holístico e indivisível, referindo-se ao agregado do valor social, económico e ambiental.

### **3.3.3. Capital Social**

De acordo com Fukuyama (2000), o capital social pode ser definido como um conjunto de valores informais ou normas partilhadas pelos membros de um grupo e que permite a cooperação entre essas pessoas.

Para Brunie (2009) o capital social é um conceito útil que chama a atenção para o papel das interações sociais e como as estas explicam resultados individuais e colectivos.

Atualmente verifica-se um conjunto de desafios que são comuns aos vários setores económicos da sociedade portuguesa, quer o público, quer o privado, quer o setor social.

A falta de recursos financeiros para se desenvolver qualquer atividade, leva a uma tomada de consciência por parte do setor dirigente de que é premente a introdução na gestão das instituições de mecanismos e instrumentos que permitam uma atuação profissional.

As IPSS em Portugal são geridas por uma classe dirigente empenhada e sensível aos problemas sociais, mas impreparada para os desafios de gestão empresarial que afeta todas as instituições de uma forma transversal (Azevedo e Couto, 2010).

As Misericórdias são empresas de dimensão geralmente média, que empregam um elevado número de pessoas e têm como clientes um número crescente de indivíduos. Estas instituições têm um peso relevante na área da ação social, tendo cerca de 18% dos utentes e das valências de equipamentos e serviços de ação social de IPSS ou equiparadas (Ferreira, 2000).

Para além de geradora de emprego, a sua área de atividade é de fulcral importância para as populações que serve.

Os recursos financeiros devem ser corretamente avaliados, ampliados e canalizados para o cumprimento da missão das instituições.

Os fluxos financeiros devem garantir que nos curto, médio e longo prazo, exista liquidez de tesouraria que permita cumprir compromissos que estejam alinhados com os objetivos das instituições e que a utilidade social do dinheiro investido seja maximizada (Azevedo e Couto, 2010). Contudo, não existem soluções universais que resolvam todos os problemas. Torna-se necessário que cada instituição conheça a sua estrutura de gastos e rendimentos e que sobre isso sejam tomadas as decisões adequadas para otimizar as suas prestações.

Na análise efetuada à atividade das IPSS em Portugal, verifica-se que as mesmas se encontram muito dependentes do financiamento público, com pouca autonomia na definição dos modelos de gestão a aplicar e com uma muito fraca utilização de outros recursos, como por exemplo, a filantropia, a beneficência empresarial, etc.

Gerir é tomar decisões sobre informações consideradas relevantes. Investir não é gastar, mas considerar responsabilmente a relação custo/benefício da aplicação de dinheiro na prestação de um determinado serviço. O custo total de posse, ou seja, a estimativa financeira do custo total associado a um investimento, deve incluir os seus gastos diretos e indiretos. Numa empresa, devem ser incluídos nos gastos a manutenção, as infraestruturas utilizadas, a formação, a aquisição de bens ou serviços e o custo previsto do abate. Um erro típico da não aplicação desta análise implica que, no momento da compra de um bem ou serviço, se pode tomar uma decisão que parece ser a mais atrativa economicamente, mas que no final, implica gastos mais elevados. Um exemplo típico é o da compra de material informático, que pode ter um equipamento barato, mas em que o software associado e a manutenção encarece substancialmente o produto (Azevedo e Couto 2010).

Assim, podemos afirmar que uma boa decisão de compra, um plano adequado de manutenção e uma boa compreensão da taxa de utilização, devem ser decisões coerentes na gestão das Misericórdias, impedindo gastos supérfluos. Deste modo, a gestão adequada, com uma política de investimentos correta, contribui para a sustentabilidade financeira.

De acordo com (Azevedo e Couto, 2010) não deve ser menosprezada a angariação de fundos que deve respeitar a missão e o objetivo das instituições. Deve ser delineado previamente o programa de angariação de fundos. Este tem de garantir que os doadores<sup>2</sup> sabem exatamente para que causas estão a contribuir e se as suas contribuições estão a ser bem aplicadas. A relação de confiança tem de ser estabelecida e reforçada. Segundo Fukuyama (1997), existe uma forte evidência de que quando a confiança é construída entre as partes, estas estão mais dispostas a envolverem-se em atividades de cooperação, através das quais mais confiança pode ser gerada. Por isso é fundamental estabelecer relações fiáveis e duradouras com os doadores, prestando-lhes todo o tipo de informação e mesmo contas. Se o doador não tiver conhecimento da utilidade e do impacto do seu investimento, pode perder a confiança, não voltando a proceder a mais investimentos na instituição.

Os doadores não devem ser negligenciados em detrimento da procura de novos doadores. Angariar novos doadores exige um esforço suplementar superior à manutenção de doadores mais antigos.

Diversos autores têm enfatizado a importância das redes para o empreendedorismo social (Mair e Martí, 2006). De acordo com os mesmos autores, a capacidade dos empreendedores sociais em aceder a informações, recursos e apoios é um fator essencial para a criação de redes. As instituições devem trocar informações entre elas para aumentar a sua perceção da realidade, para aumentar a aprendizagem e o conhecimento. A troca de informações leva também a prestar melhores serviços e mais adequados às

---

<sup>2</sup> Doador – aquele que faz doação; Doar – transmitir gratuitamente a outrem (bens, etc).

O termo doador é muito utilizado pelas Misericórdias para caracterizar os indivíduos que entregam bens, de forma gratuita, às Misericórdias

populações. Por outro lado, pode também conseguir-se parcerias para o fornecimento de serviços que, se forem prestados por duas ou mais instituições em vez de uma só, poderão ser mais baratos, mais abrangentes e mais adequados.

### **3.4. Fiscalidade**

Aparentemente, seria expectável que uma IPSS, por não ter como objetivo principal a geração de lucros, não teria rendimentos passíveis de tributação fiscal.

Contudo, a designação de instituição sem fins lucrativos serve para diferenciar estas instituições de empresas típicas, orientadas para a geração de lucros como atividade principal e para distinguir a finalidade última deste tipo de instituições, que é a de interesse social, ou de utilidade pública (Gonçalves, 2010).

Deste modo, pressupõe-se que estas instituições, não podendo ter fins lucrativos como atividade principal, não lhes estão vedadas atividades secundárias geradoras de rendimentos, conquanto que estes sejam aplicados nas atividades principais das instituições, não podendo em qualquer circunstância, serem distribuídos pelos associados, trabalhadores ou pelos corpos sociais.

Uma vez que estas instituições não têm atividades económicas como atividade principal, têm de dispor de património próprio ou de angariar fontes de financiamento externo que permitam a prossecução da sua atividade. Torna-se pois fundamental para a gestão destas instituições o conhecimento aprofundado sobre o enquadramento tributário para as receitas e para as despesas geradas no decurso das suas atividades.

Segundo Gonçalves (2010), a natureza jurídica destas instituições não faz com que tenham a obrigação constitucional do pagamento de impostos.

Uma vez que os impostos têm como finalidade suportar as despesas públicas e, entre elas, consta o apoio à prestação de serviços sociais ou de utilidade pública que, em grande parte, é prestada por IPSS, é previsível que essas instituições sejam objeto de um tratamento fiscal mais favorável, com tributações fiscais mais baixas ou com isenções fiscais.

Não é errado afirmar que os benefícios fiscais atribuídos a instituições com carácter social não são exceções gratuitas ou tratamentos de favor, mas um reflexo ponderado por parte do Estado, do contributo que estas instituições prestam como serviço público (Gonçalves, 2010).

Não existe em Portugal no regime fiscal ou um diploma ou uma lei específica que concentre os benefícios ou isenções fiscais atribuídas às IPSS. O favorecimento tributário às instituições de solidariedade social encontra-se inserido diretamente na regulamentação de cada imposto, na forma de benefício fiscal, partindo sempre do pressuposto que estas instituições são declaradas ou constituídas como instituições de utilidade pública.

Segundo Gonçalves (2010) o único diploma que propõe um tratamento genérico das organizações sem fins lucrativos em termos fiscais, a Lei 151/99 de 14 de setembro, com o título “ regime de regalias e isenções fiscais das pessoas colectivas de utilidade pública”, não tem qualquer consequência de aplicação prática, uma vez que apenas são enumeradas as isenções e regalias que as organizações de utilidade pública podem usufruir, tal como constam no diploma que regula cada imposto. Trata-se, pois, de uma lista de benefícios e não de uma regulamentação da aplicação dos mesmos.

Apenas quando as IPSS são declaradas instituições de utilidade pública pela Administração Central ou pela Administração Local, o que confirma o seu carácter não lucrativo e o seu contributo para o bem-estar social, é que podem beneficiar de um regime fiscal suavizado. Ainda assim, esses benefícios fiscais não são aplicados por igual a todas as instituições declaradas de utilidade pública, sendo para cada caso aplicado isoladamente este ou aquele benefício e sempre por decisão superior da Administração Fiscal.

Fiscalmente, e segundo Gonçalves (2010), as IPSS devem ser sujeitas a alguns impostos, a saber:

- 1) Quando são constituídas, o património inicial e o capital à data da constituição, são tributados.
- 2) Ao longo da sua atividade, o rendimento que obtêm é tributado, os serviços que prestam podem ser tributados e o património que detêm é igualmente tributado.
- 3) São ainda tributadas como organizações destinatárias de donativos a título de mecenato.

No que diz respeito às diferentes posições que ocupam nas relações periódicas tributárias segundo Gonçalves (2010), as instituições de solidariedade social podem apresentar-se como sujeitos passivos, contribuintes ou devedores de impostos. Assim:

- a) Como sujeitos passivos, quando assumem deveres relativamente a impostos de terceiros, como se passa com a retenção na fonte de vencimentos do pessoal, com o dever de entrega de IRS aos cofres do Estado.
- b) Como contribuintes, na tributação dos rendimentos (em sede de IRS), na tributação do património (em sede de IMT, IMI) e na tributação de consumo (em sede de IVA) quando atua como consumidor final.
- c) Como devedor de impostos na tributação de consumo, em sede de IVA.

Desta forma, segundo Santos (2012), as IPSS são titulares de rendimentos, detêm património imobiliário e exercem atividades na área de prestação de serviços da mais diversa natureza, razão pela qual são sujeitos passivos dos impostos sobre rendimento, o património e o consumo de bens.

Assim sendo e dada a sua natureza jurídica e as finalidades prosseguidas, entendeu o legislador que as IPSS devem beneficiar em conformidade com a Lei Constitucional, de um tratamento fiscal diferenciado, constante, nomeadamente, dos vários códigos e legislação tributária a saber: códigos do Imposto Rendimento de pessoas colectivas; Imposto Municipal sobre Imóveis; Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas; e, Imposto do Selo.

### **3.5. Marketing**

Mesmo considerando uma instituição social como uma empresa não lucrativa, orientada apenas para a promoção do bem-estar social, não é contraproducente aplicar conceitos empresariais na gestão das mesmas, tentando com essa atitude tornar as instituições mais produtivas e eficazes. Por isso, faz todo o sentido desenvolver planos de negócio para a instituição, devidamente adequados, fazer estudos de mercado e utilizar estratégias de marketing para dar a conhecer, quer localmente, quer a nível distrital ou mesmo nacional, os produtos que a instituição tem para oferecer (Franco, 2010).

Existe uma clara necessidade de perceber os mercados, quais as necessidades atuais da população alvo que a instituição serve e ter a noção de qual é a tendência das necessidades futuras, para prever quais as mudanças e os investimentos que têm de ser preparados num plano plurianual. Hoje em dia com a velocidade com que se usa os meios informáticos á que começar rapidamente a tentar tirar partido dessa nova ferramenta de trabalho, como por ex. o Facebook e as redes sociais no intuito de fazer chegar mais rápido o conhecimento de cada instituição como partilhar mais rapidamente as necessidades que cada instituição tem com a sua população.

Mais fundos levam mais e melhores serviços a mais pessoas, tornando as comunidades socialmente mais estáveis, porque mais satisfeitas.

Uma boa saúde financeira melhora a capacidade inovadora das instituições e torna-as menos dependentes do Estado.

De acordo com Brinckerhoff (2000), para a obtenção de fundos através da contribuição de empresas locais, deve existir uma interação estreita entre as empresas e as instituições com compra e venda mútua de serviços. A empresa vai assim utilizar os serviços sociais da instituição, com benefícios e vende produtos ou serviços à instituição com preços vantajosos.

Para captar fundos para as IPSS, podem também ser conseguidos benefícios fiscais para as empresas beneficentes ou benefícios sociais para os trabalhadores dessas empresas.

A angariação de fundos é extremamente importante para a sobrevivência das IPSS, e muitas vezes negligenciada pelos gestores, uma vez que estão demasiado dependentes das contribuições mais substanciais (Estado e Autarquias). Contudo, existem variadas

maneiras de angariar fundos e motivar a contribuição, quer de cidadãos particulares, quer de empresas (Brooks, 2009):

- Quotizações de associados;
- Doações e heranças;
- Contribuições de empresas (PME, grandes empresas) locais;
- Utilização das redes de contactos pessoais do pessoal dirigente para angariar fundos;
- Utilização das redes sociais para angariar fundos e associados;
- Organização de eventos (jantares, bailes, eventos culturais) em que os ingressos revertam no todo ou em parte para a instituição; e,
- Utilização de *mailing* com uma breve descrição dos serviços prestados pela instituição, sugerindo uma contribuição ou a associação.

Perante os exemplos apresentados as Misericórdias poderiam enveredar pelo caminho de constituição de parcerias com empresas. Um exemplo seria o de associar o nome da instituição a um determinado produto, com o retorno de uma percentagem das vendas (ex. fraldas para incontinentes da marca XY com o patrocínio das Misericórdias).

Considerar que, embora as Misericórdias sejam de inspiração católica, com a cada vez maior dispersão de crenças, sobretudo nos grandes centros urbanos, a abertura de colaboração a outras confissões religiosas, envolvendo-as na participação beneficente, não é de desprezar.

Embora as doações tendam a crescer quando a situação económica global de um País está de boa saúde, elas não decrescem proporcionalmente quando a situação económica do País está em recessão, assim o declínio das doações é mais suave havendo uma tendência de quem pode contribuir um pouco mais, poder fazê-lo. Pode ser dado o exemplo do caso do Banco Alimentar contra a Fome do Distrito de Setúbal que no seu começo, em 2001, tinha cerca de 600 Toneladas em doações de alimentos e nos últimos três anos observa-se que, apesar da crise económica que Portugal atravessa, existe sempre um aumento na quantidade das doações, ou seja, no ano 2009 recebeu cerca de 3675 Toneladas, no ano seguinte aumentou as dádivas para 3790 Toneladas, tendo no ano passado, em 2011, tido um aumento de cerca de 11% em relação ao ano anterior, passando para 4230 Toneladas. Muito embora as doações tenham aumentado, devido à crise económica, existe igualmente um aumento bastante significativo das instituições e pessoas que recebem o apoio do Banco Alimentar Conta a Fome de Setúbal. No início eram apoiadas 34 instituições, que correspondiam a cerca de 10.772 pessoas, passando para, em 2010 apoiar cerca de 143 instituições, com um total de 22.716 pessoas, tendo o ano de 2011 registado um aumento no apoio às instituições na ordem dos 51%, passando o Banco Alimentar a apoiar 216 instituições, correspondendo a cerca de 37.686 pessoas. Estes dados foram fornecidos pelo Banco Alimentar contra a Fome do Distrito de Setúbal em Agosto de 2012.

Considerar de uma maneira séria o voluntariado, que deve ser encorajado a participar e a envolver-se com a comunidade, não no trabalho regular, que deve ser assegurado por profissionais, e ser pago, mas no contacto ocasional, extra, sobretudo na interface com a comunidade, na angariação de fundos e de associados.

Segundo Franco (2010) a função do *marketing* nas organizações sem fins lucrativos é facilitar as trocas de informação e conseguir que essa informação chegue aos utilizadores ou beneficiários.

Numa instituição, os clientes são o ponto de partida e chegada da informação veiculada pelo *marketing*. As necessidades dos clientes, quer como utilizadores do produto final, quer como doadores ou financiadores da instituição, devem ser compreendidas e satisfeitas pelos colaboradores e dirigentes das instituições.

Os voluntários são também parte da clientela da instituição, uma vez que, ao aderir à missão da instituição, doam o seu tempo e os seus conhecimentos ou força de trabalho, em troca de satisfação pessoal de dever cumprido para com a comunidade.

As instituições com gestão moderna devem ter uma atitude de *marketing*, ou seja, segundo Franco (2010) o Marketing permite servir e satisfazer as necessidades humanas com sensibilidade para com os seus clientes.

De acordo com o mesmo autor, existem várias atitudes de marketing. Uma de entre elas poderão ser vantajosas para a angariação de donativos ou de trabalho voluntário, ou mesmo para publicitar os serviços oferecidos, outras, pelo contrário, poderão tornar-se desvantajosas para o espírito de missão dessas instituições, vejamos um exemplo, de orientação para o produto: “temos um bom serviço, as pessoas procurar-nos-ão”. Ao adotar esta orientação a organização demonstra estar convencida de que tem um bom produto, sem questionar os clientes se assim é. A instituição assume-se como única especialista, esperando dessa forma que os clientes se aproximem.

O objetivo final é analisar qual a posição da instituição no mercado da oferta, quais são as alternativas, se existe ou não oferta concorrencial e assim criar um polo de interesse para a satisfação das necessidades dos clientes, utilizadores ou doadores. Segundo Franco (2010), existem três tipos de posição que as instituições podem adotar.

A posição de dominância (o que oferecemos tem qualidade e por isso irá existir procura) sem tentar perceber como o serviço prestado é percebido pelos clientes, adotando uma postura passiva, não é aconselhada, uma vez que espera que os clientes e os doadores procurem a instituição, sem que esta tenha feito um esforço suplementar de estimular essa procura.

A posição de peditório (“quem tem algum dinheiro ou tempo poderá dar algum”) também tem vindo cada vez menos a resultar, em parte, pela inundação de atitudes semelhantes por parte de um sem número de instituições que utilizam uma postura de passividade, para se conseguir por exemplo no meio empresarial que exista um

envolvimento de uma empresa com a organização terá que existir cada vez mais o desenvolvimento de uma relação com benefícios mútuos.

A posição de venda de produto (existe um determinado serviço, pois, vamos oferecê-lo, e depois procurar as pessoas e motivá-las a aderir ao serviço) é igualmente uma má orientação, pois não tem em conta as verdadeiras necessidades da população num determinado serviço, apenas tenta vendê-lo.

De acordo com o mesmo autor, a melhor orientação será a venda ao cliente-alvo (vamos saber o que o cliente necessita, vamos criar o serviço e depois vamos apresentá-lo ao cliente utilizador, para que o compre e ao cliente doador, para que sinta motivado a ajudar), pois adequa a oferta às reais necessidades da população ao mesmo tempo que motiva a comunidade para ajudar a desenvolver e adequar o serviço prestado.

Embora qualquer outra orientação, num determinado momento e para um determinado serviço, possa resultar, deve ter-se sempre em consideração que a natureza das instituições de solidariedade social é o serviço de prestação de bem estar ao próximo, por isso a orientação para os clientes parece ser obviamente a mais correta.

Muitas vezes, esta atitude de *marketing* torna-se difícil por, segundo Franco (2010), várias ordens de razões :

- A) Posição de monopólio;
- B) Procura exceder a oferta;
- C) Orientação para a ação; e,
- D) Dificuldade de partilha.

### **3.5.1. Posição de monopólio**

Quando as instituições estão numa região em que são as únicas a fornecer um determinado serviço, deixa de haver qualquer incentivo para a melhoria da qualidade da prestação desse mesmo serviço, bem como deixa de haver capacidade de monitorização e escolha por parte da população (Franco, 2010).

Assim, a posição monopolista vai dificultar a perceção que a instituição tem em compreender as reais necessidades de quem serve.

A posição monopolista não existe apenas em zonas rurais e isoladas do território nacional. Ela existe mesmo em zonas urbanas de grande densidade populacional, em que, por exemplo, exista uma má rede de transportes públicos, isolando artificialmente bolsas de população, que ficam dependentes apenas dos serviços prestados pela instituição que fica mais perto da residência.

### **3.5.2. Procura excede a oferta**

Segundo Franco (2010), o facto de existir uma lista de espera considerável para determinado serviço, não é sinónimo da sua grande qualidade, mas pode apenas significar que a gestão da oferta está a ser inadequada. Pode coexistir com uma posição monopolista ou pode significar uma errada alocação de recursos ou uma inadequada gestão territorial face à procura desse mesmo serviço, para adequar a resposta. Um serviço com baixa taxa de espera, será sempre um serviço melhor comprado que outro, com elevada lista de espera, porque esta nunca é percecionada como um aspeto positivo.

### **3.5.3. Orientação para a ação**

As instituições de solidariedade social vivem situações de dependência financeira que as impedem de realizar previsões económicas corretas.

Por outro lado, são também constantemente assoberbadas com pressões sociais para fornecer cada vez mais serviços a mais pessoas.

Por isso, tornam-se muito focalizadas para a ação e têm muito pouco planeamento da sua ação, o que as prejudica na sua projeção no futuro.

A excessiva orientação para a ação conduz a soluções subóptimas e a resoluções igualmente subóptimas, criando insatisfação quer do lado dos clientes utilizadores, quer do lado dos clientes doadores (Franco, 2010).

### **3.5.4. Dificuldade de partilha**

As instituições não devem ficar isoladas em si próprias (Carvalho, 2005). A partilha de informações permite avaliar o que cada uma oferece e como o faz, permitindo uma constante melhoria.

Outro ponto importante é a partilha de serviços. É importante compreender que instituições geograficamente próximas podem partilhar serviços, usufruindo assim de melhores condições, de maior utilização do *know-how* e de mais baixos gastos, sem prejuízo evidente da qualidade do serviço prestado.

É ainda fundamental que, por parte de cada instituição, haja uma recolha de informação válida sobre si própria e sobre as outras, para poder avaliar a concorrência e planear estratégias de gestão.

Assim, adotando uma atitude de *marketing*, consegue-se atrair clientes, não só como fonte de recursos financeiros ou humanos, mas também como potenciais utilizadores dos serviços prestados.

Outra atitude de *marketing* a utilizar é a de *marketing* interno, isto é, “vender “ a missão da instituição aos seus trabalhadores. Isto pode parecer paradoxal, mas a maioria das vezes, os trabalhadores duma instituição não sabem o que se passa em termos de estratégia operacional, para além do seu departamento.

A conflitualidade departamental e a conflitualidade laboral são grandes inimigas da boa gestão das instituições, pois, como é do mais elementar senso comum, um trabalhador satisfeito leva a um cliente satisfeito.

Torna-se fundamental, para além de minimizar adequadamente a conflitualidade laboral, informar, com uma periodicidade adequada, nunca inferior a uma vez por ano, a todos os trabalhadores e voluntários, de quais são os objetivos da instituição e de como está revista a prossecução desses objetivos, motivando-se para o cumprimento dos objetivos de missão.

Esta satisfação do pessoal deve ser monitorizada frequentemente, para se conhecer atempadamente da existência de quaisquer inadaptações, para que se possa proceder atempadamente a correções.

Quando se trabalha em instituições sociais, o aspeto humano é fundamental e o empenhamento do pessoal deve ser estimulado. Não deve ser esquecido que as metas traçadas devem ser facilmente cumpridas e mensuráveis, para que não haja equívocos em avaliações finais.

Deve existir uma cultura organizacional aberta, que não dificulte os contactos horizontais, verticais e diagonais entre o pessoal, o que permite uma troca rápida de informações, formais e informais, o que vai gerar um melhor apoio à tomada de decisões a curto, médio e longo prazo.

Deve-se estar atento a que, mesmo que o cliente-alvo esteja satisfeito basicamente com os serviços prestados, ele poderia preferir que este fosse prestado de um outro modo, e isso deve ser respeitado.

Deve-se igualmente estar atento ao que ainda não é expresso como necessidade mas já se encontra latente na sociedade. Isto permite uma antecipação na aplicação de determinados programas sociais ou serviços, que assim serão bem acolhidos pela população. Se esses serviços não estiverem alinhados com os desejos, latentes ou presentes na população, eles não serão bem acolhidos, não serão utilizados e desaparecerão naturalmente, tendo no final sido um inútil gasto de tempo e recursos.

A troca de experiências leva a uma melhor gestão e a uma melhor perceção da boa gestão por parte dos *stakeholders*. Aqueles que estão a contribuir para uma instituição gostam e têm o dever de saber que ela está a utilizar bem os seus recursos, numa ótica de que estão a prestar o melhor serviço possível à população, até por comparação com outras instituições semelhantes. Por isso, também se deve tentar conhecer e analisar quais são as características, as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, a fim de

lhes prestar as informações que eles consideram relevantes e adequar os serviços prestados às suas expectativas.

Segundo Carvalho (2005) se existir consonância entre as expectativas dos *stakeholders* e os serviços fornecidos pelas instituições, estabelecer-se-á um *feedback* positivo, o que gerará mais doações.

A dependência financeira das instituições de subsídios e doações, aliada ao facto de prestar serviço social, leva a que, muitas vezes os clientes estejam dispostos a perdoar falhas, a ignorar deficiências e a não fazer críticas. Embora, se deva ser mais tolerante quando o custo é baixo e o trabalho é muitas vezes baseado em voluntariado, a procura da qualidade nunca deve ser esquecida e deve ser estimulada a sua procura, quer pelos fornecedores dos serviços, quer pelos que deles usufruem.

Assim, segundo Carvalho (2005) se uma instituição de solidariedade social funcionar em pleno, teremos clientes-alvo (crianças, adolescentes, idosos, doentes, inválidos, etc.) melhor servidos e um melhor acesso a produtos sociais de qualidade (bens, serviços, atividades).

Os clientes intermediários (decisores, grupos de influencia, famílias, técnicos), ao serem auscultados, tornam-se parte da solução, logo, colaborarão com maior motivação.

Os concorrentes, ou serem ouvidos, ficarão estimulados a aprender e a colaborar, por forma a todos puderem subsistir no mercado.

Os doadores (públicos, privados, empresas, singulares), sentir-se-ão estimulados para contribuir e recompensados pela atenção com que são tratados, ao saber do retorno das suas doações.

O Estado, como poder regulador verificará que as normas e objetivos que emana, são cumpridos eficazmente, o que faz aumentar a confiança nas instituições.

O pessoal que trabalha nas instituições vê aumentar a sua autoestima e sente que faz parte da resolução de problemas sociais.

Todos ganham.

## **4. Metodologia**

Este capítulo tem como objetivo enunciar a metodologia utilizada no trabalho de pesquisa.

Ao realizar um trabalho de investigação em ciências sociais, existem dois métodos que podem ser utilizados para conectar a teoria com as conclusões empíricas: o método dedutivo e o indutivo. O primeiro método inclui a elaboração de uma ou mais hipóteses com base na teoria existente, testando-as contra dados empíricos coletados. Ao seguir o segundo método, o investigador começa com a recolha de dados empíricos, que então funcionam como uma base para formular uma teoria.

Deste modo, o método indutivo foi considerado o mais adequado para a realização deste trabalho, devido à escassez de literatura sobre as Misericórdias.

Nesse sentido foi escolhida uma abordagem multi-método de forma a responder aos objetivos de investigação definidos. No que diz respeito à abordagem quantitativa, esta foi considerada essencial para o desenvolvimento do trabalho, de forma a obter um entendimento sobre a atual situação económico-financeira das Misericórdias do Distrito de Setúbal e, com isso, contribuir para o desenvolvimento da teoria sobre o tema abordado. Deste modo, a aplicação simultânea da abordagem qualitativa será, então, crucial para se chegar a uma compreensão mais profunda e completa da realidade das Misericórdias do Distrito de Setúbal em termos de sustentabilidade.

### **4.1. Objetivos e problema em estudo**

Pretende-se com este estudo verificar a sustentabilidade financeira das Misericórdias do Distrito de Setúbal, de forma a verificar se têm os meios próprios para se rentabilizar. Deste modo, os seus rendimentos terão que ser, na maioria do tempo estudado, superiores aos seus gastos. Sabendo que as Misericórdias não têm como objetivo o lucro, estas deverão ser sustentáveis.

Para verificar a sua sustentabilidade, nas análises efetuadas deverá verificar-se que os rendimentos das Misericórdias apresentam valores iguais ou superiores aos seus gastos. Caso os gastos sejam superiores aos rendimentos, deve-se verificar se os Capitais Próprios das Misericórdias poderão colmatar essas perdas.

Por último far-se-á uma análise à tesouraria líquida das Misericórdias e verificar-se-á qual a capacidade das Misericórdias para fazerem face aos seus compromissos, sendo analisados os quadros com os rácios correspondentes a essa parte financeira.

## 4.2. Dados

Para a obtenção de dados necessários ao estudo, para além da consulta de bibliografia sobre Misericórdias do Distrito de Setúbal, que se verificou ser escassa, sobretudo quando considerado o ponto de vista económico-financeiro, efetuou-se um levantamento junto de cada instituição.

Uma vez que as Misericórdias são autónomas e se estendem por todo o Distrito, foi utilizada a população das instituições inseridas no Distrito de Setúbal. Nestas, mediante uma entrevista com o Provedor, recolheram-se dados quantitativos, nomeadamente, indicadores económicos e financeiros. Alguns dos dados pedidos incidiram sobre documentos contabilístico-financeiros como, por exemplo, os balanços e demonstração de resultados do período compreendido entre 2005 e 2009, entre outros. Com estes dados pretendeu-se analisar as fontes de receita, o aluguer e venda de património, as prestações sociais das Autarquias e organismos do Estado, etc. Por outro lado, analisaram-se ainda as despesas com as instalações, equipamento, manutenção e pessoal.

Dividimos a população das Misericórdias por 3 grupos: Misericórdias que possuem até 50 trabalhadores; Misericórdias que possuem entre 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores; e, por fim, Misericórdias com mais de 200 trabalhadores.

Fizemos esta divisão porque achamos que os montantes envolvidos teriam uma melhor facilidade de estudo e compreensão ao mesmo tempo que a nível de comparação poderia existir discrepâncias.

Para termos uma ideia, a média de gastos das Misericórdias com menos de 50 trabalhadores rodam os 1.010.676,19 €, a média dos gastos das Misericórdias que possuem até 199 trabalhadores ronda os 2.510.463,71 €, mais do dobro do que as primeiras e, por último, a média dos gastos nas Misericórdias com mais de 200 trabalhadores os gastos rondam os 4.761.416,18 €, que como se vê também apresentam praticamente o dobro dos gastos do grupo anterior.

O mesmo sucede nos Rendimentos com as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores que apresentam um valor médio de 966.037,55 €, verificamos que do mesmo modo que aconteceu nos gastos quando comparada com a média dos Rendimentos das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 o valor de 2.579.955,88 € representa mais do dobro e finalmente ao verificarmos a média dos valores dos Rendimentos das Misericórdias com mais de 200 trabalhadores vai cair como no apresentado dos gastos, na média de 4.738.511,59 € praticamente o dobro do anterior.

Ao observarmos os valores anteriormente expostos verificamos da razão de dividirmos o estudo pelos três grupos.

### **4.3. Métodos de análise de dados**

#### **4.3.1. Análise económico-financeira**

Como se sabe, a análise económico-financeira tradicional debruça-se essencialmente sobre aspetos financeiros das instituições. Segundo Martins (2002), pode-se utilizar uma metodologia de análise financeira que tem em conta o meio e o setor onde as instituições estão inseridas, com a finalidade de analisar a atratividade e a atividade e posição concorrencial da instituição, de modo a identificar as vantagens competitivas e as perspetivas futuras das instituições como fatores determinantes no processo de criação de valor.

A situação económico-financeira das instituições é o reflexo não só das estratégias desenvolvidas na compreensão e penetração nos mercados, na redução de gastos, na promoção da qualidade dos serviços, mas também na competitividade económica que as instituições possuem no mercado.

Por esta razão, de acordo com o mesmo autor, uma análise económico-financeira das instituições passa pela análise dos documentos das mesmas (Balanço e Demonstração de Resultados). Compete à análise económica e financeira não só medir a rentabilidade, a liquidez e a solvabilidade das instituições, mas também medir a sua atratividade.

#### **4.3.2. Técnicas de Análise Económica e financeira**

A análise económica e financeira é um processo baseado num conjunto de técnicas que têm como objetivo avaliar e compreender a situação económico-financeira da organização. De acordo com Martins (2002, p.20), a análise económico-financeira “equivale à realização de uma “radiografia” da empresa, numa perspetiva de evolução temporal, detetando pontos fortes e fracos e propondo medidas que ultrapassem possíveis fraquezas detetadas”.

A análise da situação económica e financeira das instituições, segundo Nabais e Nabais (2011), centra-se num conjunto de processos considerados fundamentais, tanto para o seu funcionamento como para o crescimento das mesmas, tais como:

- Equilíbrio Financeiro;
- Rentabilidade;
- Liquidez;
- Solvabilidade; e,
- Risco.

Como se pode verificar, estes conceitos representam diferentes perspetivas de olhar para a realidade das instituições e inserem-se num processo de gestão fundamental para as diferentes partes interessadas na atividade das instituições.

De acordo com o mesmo autor, os grupos interessados no desenvolvimento económico-financeiro das instituições são:

- **Fornecedores** – os Fornecedores e outros credores têm a preocupação de conhecer a liquidez da instituição de forma a determinar o grau de pagamento dos seus créditos e a assegurar o pagamento dos respetivos valores.
- **Bancos** - os Bancos, como agentes económicos do lado da oferta de fundos, estão também interessados em conhecer a situação atual e futura, de forma a medir a liquidez e a solvabilidade da instituição que sirvam de garantia aos empréstimos concedidos.
- **Trabalhadores** – os Trabalhadores aparecem a justificar o seu interesse pela gestão, porque uma instituição estável e equilibrada garante por si só, não apenas o seu posto de trabalho, como a sua fonte de rendimento.
- **Concorrência** – a Concorrência poderá ter interesse no desempenho da instituição, a título informativo, para definir a sua própria estratégia empresarial (*Benchmarking*).
- **Estado** – o Estado tem bastante interesse na atividade da instituição, sobretudo no aspeto contabilístico, para aferir da veracidade das contas que justificam a utilização dos subsídios atribuídos, e ainda como cobrador de impostos.
- **Gestores** – os Gestores, que têm a necessidade de acompanhar a evolução da situação económica e financeira, para poderem tomar decisões na tentativa de resolver os problemas que poderão surgir, promovendo assim a estabilidade, o desenvolvimento, assim como a rendibilidade da instituição.

A análise financeira apresenta um elevado grau de indefinição, fruto dos conceitos e noções que utiliza. Por essa razão, é normal que se encontrem em diversos textos os mesmos termos ou expressões com significados que não são necessariamente iguais.

Existem inúmeras técnicas de análise. De seguida apresentam-se algumas consideradas importantes, esclarecendo-se um pouco sobre cada uma delas (Nabais e Nabais, 2011).

**Análise e demonstrações financeiras (DF) de um único período:** Esta técnica é passível de ser aplicável a qualquer DF. A DF que é aqui considerada é o balanço. A técnica é normalmente utilizada quando existem apenas informações relativas a um período. O facto de se basear apenas num único período não proporciona uma perspetiva de evolução futura da instituição, o que significa que o verdadeiro objetivo da análise não pode ser atingido. Tal facto representa uma desvantagem desta técnica.

## **Comparação de demonstrações financeiras sucessivas:**

Ao fazer a comparação técnica desta com a anterior, é possível afirmar que a técnica referida agora ultrapassa a lacuna do carácter de imobilidade da anterior. Esta técnica permite efetuar comparações com base em tendências passadas, tentando assim antecipar tendências futuras. Tendo em conta que para antecipar a tendência futura é necessário algo mais do que o conhecimento da tendência passada, são importantes as determinantes que sustentam a tendência e até que ponto se espera que elas se mantenham no futuro.

### **4.3.3. Utilização dos rácios**

Podemos considerar sem dúvida que esta é uma das principais e mais usadas técnicas na análise económico-financeira. Para o efeito, esta técnica permite efetuar comparações dos valores dos rácios de duas ou mais Misericórdias. Caracteriza-se por: inexistência de uniformidade na respetiva definição; neste ponto são permeáveis à sazonalidade e a alterações nos métodos contabilísticos; necessita sempre de um padrão de comparação; a leitura não pode ser desligada da envolvente da Misericórdia e a interpretação de rácios implica necessariamente a existência de conhecimento da gestão da Misericórdia.

Relativamente a todas as técnicas referidas anteriormente, elas são passíveis de serem utilizadas na metodologia apresentada. Porém houve necessidade de escolher aquela que melhor se adequa, tanto às Misericórdias em estudo como aos seus objetivos.

Assim sendo impõe-se uma questão: O que são rácios?

Para Nabais e Nabais (2011, p. 66) “um rácio representa uma relação entre duas grandezas correlacionadas e típicas da situação da atividade ou do rendimento, efetivo ou orçamental, de uma empresa real, ideal ou de uma média de empresas representativas de um setor ou segmento de atividade”.

Assim sendo, o rácio torna possível a comparação de classes de valores da instituição e também entre instituições, permitindo ainda a realização de estudos relativos à evolução da instituição, mesmo que esta altere a sua dimensão e estrutura. O rácio se for bem aplicado e tendo sempre em atenção as suas limitações<sup>3</sup>, ajuda-nos a resumir uma grande quantidade de informações financeiras (Nabais e Nabais, 2011). Os rácios ajudam o analista a encontrar respostas para os problemas. No entanto, é possível afirmar que estes não são o “remédio” que cura os problemas das instituições, mas permitem identificar possíveis “doenças”.

---

<sup>3</sup> Existem várias limitações para os rácios, nomeadamente: são permeáveis à inflação, relacionam dados quantitativos e não consideram fatores qualitativos; não podem ser lidos correctamente se não se tiver em conta a natureza e especificidade da actividade da Misericórdia e a evolução setorial e macroeconómica verificadas, neste caso, a leitura não pode ser feita fora do contexto em que decorre a atividade da instituição; entre outras.

É possível construir vários rácios mas, contudo, a sua utilização irá depender dos objetivos de análise, nomeadamente da natureza dos fenómenos que se quer revelar ou medir, das fontes de informação utilizadas, entre outros.

Segundo Nabais e Nabais (2011) existem diversas classificações que são definidas em função da natureza das grandezas que entram na composição dos rácios ou do sentido que se lhes atribui.

Existem **rácios financeiros** (relacionam as diversas massas patrimoniais constantes do balanço em termos financeiros), **rácios económicos** (têm por base grandezas constantes na Demonstração de Resultados, abordando aspetos como a margem de rendibilidade, a estrutura de gastos e a capacidade de autofinanciamento), **rácios económico-financeiros** (expressam relações económico-financeiras e são construídos a partir de grandezas do Balanço e da Demonstração de Resultados), **rácios de funcionamento** (avaliam a eficiência com que a instituição está a gerir os ativos que possui, quer sejam ativos fixos quer sejam correntes), **rácios técnicos** (exprimem os aspetos ligados à produção e à atividade em geral), **rácios de rendibilidade** (que permitem aferir a capacidade da instituição de gerar resultados e, em particular, a dimensão desses resultados; relacionam os resultados com as vendas ou com uma grandeza de capital). Por fim os **rácios de mercado**, que para este estudo não têm relevância, pois permitem aferir os sinais dados pelos mercados de capitais, através da avaliação bolsista, e comparar a avaliação da instituição com recursos a diferentes técnicas de análise com avaliação bolsista, relacionando as grandezas do Balanço ou da Demonstração de Resultados com as cotações das ações das empresas.

## 5. Análise de Resultados

De seguida iremos abordar o estudo propriamente dito, pois a partir de agora é que iremos ter a oportunidade de verificar os números referentes a cada Misericórdia, e perante a análise seguinte é que poderemos ter a certeza se as Misericórdias serão capazes de ser ou não sustentáveis.

Segundo Neves (2012), os fenómenos económicos poderão ser analisados sob duas perspetivas distintas: a análise da estrutura; e, a análise da conjuntura.

No conceito de estrutura na economia, este indica-nos um conjunto de dados ou elementos que serão relativamente estáveis em certos períodos de tempo e que são o suporte do financiamento de uma instituição. A estrutura por si só é importante para suportar a evolução e o desenvolvimento mas, por outro lado, também pode ser a condicionante para esse mesmo desenvolvimento.

Pelo outro lado, temos a conjuntura que terá por base o que é ocasional, que flui e que é instável. A conjuntura também é de igual modo importante para uma série de eventos conjunturais que podem conduzir a ruturas estruturais. Havendo acumulação de conjunturas favoráveis, esta conduz a um reforço da estrutura, mas no caso de conjunturas progressivamente instáveis e deficitárias, elas poderão conduzir a situações de dificuldade, de incumprimentos financeiros e, em casos extremos, à própria falência das instituições. Assim, a estrutura é relativamente estável, mas não é permanente. Há que se analisar a estrutura e tomar as medidas ou decisões necessárias para a modificar, no sentido de garantir a estabilidade e as condições necessárias a uma sustentabilidade económica – financeira (Neves, 2012).

A análise da estrutura económico-financeira de uma instituição passa pela análise da estrutura do balanço e da demonstração de resultados, pontos esses que irão ser abordados nesta análise.

Iremos dividir este estudo empírico por três partes distintas, nomeadamente:

- em primeiro lugar pelo Balanço e neste caso, começaremos com uma análise sobre a estrutura do balanço, seguida de uma apresentação da estrutura de capitais das Misericórdias, entrando no balanço funcional onde se poderá verificar o comportamento da tesouraria líquida de cada instituição o seu padrão com a tendência a que cada uma nos poderá dar indicação.
- Seguidamente apresentaremos a Demonstração de resultados tanto pelo lado dos rendimentos operacionais como também pelos gastos operacionais acabando nos resultados líquidos,
- Finalmente apresentaremos os indicadores, nomeadamente os rácios sobre a Autonomia financeira, a Solvabilidade, o endividamento Geral e o endividamento Médio e longo prazo, e, por fim, o Autofinanciamento das Misericórdias.

Para uma melhor compreensão do estudo apresentado, e como já foi referido, agrupámos as Misericórdias em três grupos, o primeiro grupo Misericórdias com menos de 50 trabalhadores, Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores e, por último, o grupo de Misericórdias com mais de 200 trabalhadores. Assim, analisaremos os padrões dos três grupos de Misericórdias como também a suas tendências.

## **5.1. Balanço**

Segundo Carvalho (2011), o Balanço é um documento que demonstra a situação financeira das instituições nas datas a que os documentos presentes dizem respeito. Pinho e Tavares (2012) referem-nos que o balanço reúne a componentes patrimoniais ou financeiras de uma instituição. Este documento agrega os Ativos que sejam propriedade ou estejam em uso pela instituição, mensuráveis com a fiabilidade, decorrentes de factos passados, dos quais se espera que advenham benefícios económicos futuros. De acordo com os mesmos autores os ativos agregam genericamente os bens de investimento e investimentos financeiros, inventários, dívidas a receber e meios financeiros. Por seu lado, os Passivos que correspondem a obrigações presentes, mensuráveis com a fiabilidade que decorram de acontecimentos passados, das quais se espera um ex-fluxo de benefícios económicos, ou seja responsabilidades efetivas. Por fim, os Capitais Próprios, ou também designado Património Líquido ou Situação Líquida que “corresponde ao valor residual dos ativos após dedução dos passivos” (Pinho e Tavares, 2012, pág. 29).

## **5.2. Estrutura do Balanço**

Os fenómenos económicos podem ser analisados sob duas perspetivas distintas, a análise da estrutura ou a análise da conjuntura.

Segundo Neves (2012) o conceito de estrutura na economia refere-se a um conjunto de dados ou elementos com relativa estabilidade em certos períodos ou épocas e que são o suporte de financiamento de uma organização.

A estrutura é importante para suportar a evolução e o desenvolvimento. Mas a estrutura também pode ser a condicionante para esse desenvolvimento. Por outro lado, a conjuntura também é de tal modo importante que uma série de eventos conjunturais pode conduzir a ruturas estruturais. A acumulação de conjunturas favoráveis podem reforçar a estrutura, mas conjunturas progressivamente instáveis e deficitárias podem conduzir a situações de dificuldade, de incumprimentos financeiros e, em casos extremos, à falência da entidade. Deste modo, a estrutura é relativamente estável, mas

não é permanente. Assim, terá que se analisar a estrutura e tomar as decisões necessárias para a modificar, no sentido de garantir a sua estabilidade.

Relativamente à análise dos Quadros 2, 3 e 4 para uma melhor compreensão e segundo Neves (2012) porque as instituições se financiam com capitais próprios e passivo, será normal que o ativo exceda o passivo e, assim, o capital próprio seja positivo. Se tal não acontecer diz-se que a empresa está tecnicamente falida ou insolvente. Portanto, existe falência ou insolvência técnica sempre que o passivo é superior ao ativo e, consequentemente, o seu capital próprio será negativo.

Ao analisarmos o Quadro 2 verificamos que das Misericórdias com menos de 50 trabalhadores, temos duas Misericórdias com o Passivo bastante elevado (Misericórdia H – 113,4% e Misericórdia G – 85,9%) tendo mesmo a Misericórdia H apresentado resultados do passivo superiores ao ativo o que, segundo Neves (2012), ao acontecer esta situação poder-se-á referir que esta Misericórdia está em falência técnica. Por outro lado, temos duas Misericórdias com a percentagem de Capitais Próprios bastante elevada (Misericórdias C e I) e como durante o período em análise o peso dos Capitais Próprios tem-se mantido elevado, podemos adiantar que estas Misericórdias denotam uma estabilidade financeira.

**Quadro 2** – Estrutura do balanço para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores

	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
<b>Misericórdia C</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	81,8%	82,6%	79,6%	93,9%	93,6%
<b>Passivo</b>	18,2%	17,4%	20,4%	6,1%	6,4%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia G</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	37,3%	36,9%	31,0%	18,6%	14,1%
<b>Passivo</b>	62,7%	63,1%	69,0%	81,4%	85,9%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia H</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	11,5%	-3,5%	23,3%	-9,9%	-13,4%
<b>Passivo</b>	88,5%	103,5%	76,7%	109,9%	113,4%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia I</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	84,8%	79,1%	83,8%	85,7%	86,6%
<b>Passivo</b>	15,2%	20,9%	16,2%	14,3%	13,4%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisarmos o Quadro 3 verificamos que das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores, temos duas Misericórdias com o Passivo elevado (Misericórdia N – 60,4% e Misericórdia O – 58,9%) tendo mesmo a Misericórdia N apresentado um resultado superior à evolução dos anos anteriormente analisados, segundo Neves (2012) ao acontecer esta situação uma conjuntura instável e deficitária pode conduzir a situações de dificuldade, de incumprimentos financeiros. Por outro lado, temos três Misericórdias com a percentagem de Capitais Próprios bastante elevada (Misericórdias E, F e P) e como durante o período em análise o peso dos Capitais Próprios tem-se mantido elevado, podemos adiantar que estas Misericórdias denotam uma estabilidade financeira.

**Quadro 3** – Estrutura do balanço para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200

	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
<b>Misericórdia E</b>					
Capitais Próprios	72,8%	76,2%	77,2%	77,6%	78,0%
Passivo	27,2%	23,8%	22,8%	22,4%	22,0%
Ativo	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia F</b>					
Capitais Próprios	95,4%	95,3%	96,1%	92,2%	78,8%
Passivo	4,6%	4,7%	3,9%	7,8%	21,2%
Ativo	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia N</b>					
Capitais Próprios	91,5%	90,8%	92,5%	87,3%	39,6%
Passivo	8,5%	9,2%	7,5%	12,7%	60,4%
Ativo	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia O</b>					
Capitais Próprios	50,0%	52,0%	55,3%	55,2%	41,1%
Passivo	50,0%	48,0%	44,7%	44,8%	58,9%
Ativo	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia P</b>					
Capitais Próprios	77,6%	75,9%	78,2%	77,9%	79,5%
Passivo	22,4%	24,1%	21,8%	22,1%	20,5%
Ativo	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia Q</b>					
Capitais Próprios	42,6%	40,1%	56,9%	58,3%	55,2%
Passivo	57,4%	59,9%	43,1%	41,7%	44,8%
Ativo	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o Quadro 4 verificamos que das Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, temos duas Misericórdias com o Passivo elevado (Misericórdia A – 68,6% e Misericórdia D – 68,7%) na análise efetuada verifica-se que a Misericórdia A tem vindo a baixar o seu Passivo o mesmo não está a acontecer com a Misericórdia D

que de ano para ano analisado tem vindo a subir, segundo Neves (2012) ao acontecer esta situação uma conjuntura instável e deficitária pode conduzir a situações de dificuldade, de incumprimentos financeiros. De salientar na análise do quadro a evolução positiva da Misericórdia J que vem baixando o Passivo que chegou a ser 100% para baixo dos 50%. Por outro lado, temos duas Misericórdias com a percentagem de Capitais Próprios acima dos 50% (Misericórdias B, M) e como durante o período em análise o peso dos Capitais Próprios tem-se mantido estável, podemos adiantar que estas Misericórdias denotam uma estabilidade financeira.

**Quadro 4** – Estrutura do balanço para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores

	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
<b>Misericórdia A</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	24,3%	25,3%	28,8%	30,3%	31,4%
<b>Passivo</b>	75,7%	74,7%	71,2%	69,7%	68,6%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia B</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	77,0%	77,7%	73,8%	71,6%	70,1%
<b>Passivo</b>	22,7%	22,3%	26,2%	28,4%	29,9%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia D</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	42,7%	40,1%	36,1%	34,7%	31,3%
<b>Passivo</b>	57,3%	59,9%	63,9%	65,3%	68,7%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia J</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	5,6%	2,0%	0,0%	5,3%	50,4%
<b>Passivo</b>	94,4%	98,0%	100,0%	94,7%	49,6%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia L</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	48,5%	48,6%	45,6%	46,4%	41,5%
<b>Passivo</b>	51,5%	51,4%	54,4%	53,6%	58,5%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Misericórdia M</b>					
<b>Capitais Próprios</b>	50,2%	54,1%	55,5%	58,5%	56,2%
<b>Passivo</b>	49,8%	45,9%	44,5%	41,5%	43,8%
<b>Ativo</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.3. Estrutura de Capitais

A estrutura do capital<sup>4</sup> relaciona os capitais próprios com os capitais alheios de médio e longo prazo, ou seja as fontes de financiamento de natureza estável. Segundo Neves (2012), para se ter uma análise financeira compatível com as finanças da instituição, terá interesse analisar o financiamento na perspetiva dos capitais obtidos. O capital obtido ou o financiamento é constituído por capitais próprios e capitais alheios.

Ao analisar-se Quadro 5 estruturas de capitais, repara-se que durante os primeiros quatro anos só 5 Misericórdias utilizavam financiamento de médio/longo prazo com capitais alheios. No último ano de análise nota-se que passaram a ser 9 Misericórdias a ter que utilizar também o financiamento de capitais alheios, o que leva a supor que os montantes de capitais próprios não foram suficientes.

**Quadro 5** – Estrutura de Capitais

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Misericórdia A</b>	1,17	1,41	1,35	1,73	2,81
<b>Misericórdia B</b>	11,77	36,72	42,76	12,43	10,39
<b>Misericórdia C</b>					
<b>Misericórdia D</b>	5,34	7,52	8,93	14,54	1,90
<b>Misericórdia E</b>					
<b>Misericórdia F</b>					5,74
<b>Misericórdia G</b>					
<b>Misericórdia H</b>					-0,20
<b>Misericórdia I</b>					
<b>Misericórdia J</b>					
<b>Misericórdia L</b>	5,03	9,39	3,96	2,97	1,96
<b>Misericórdia M</b>					14,28
<b>Misericórdia N</b>					
<b>Misericórdia O</b>	5,78	6,38	7,29	8,64	7,24
<b>Misericórdia P</b>					
<b>Misericórdia Q</b>					4,93

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.4. Balanço Funcional

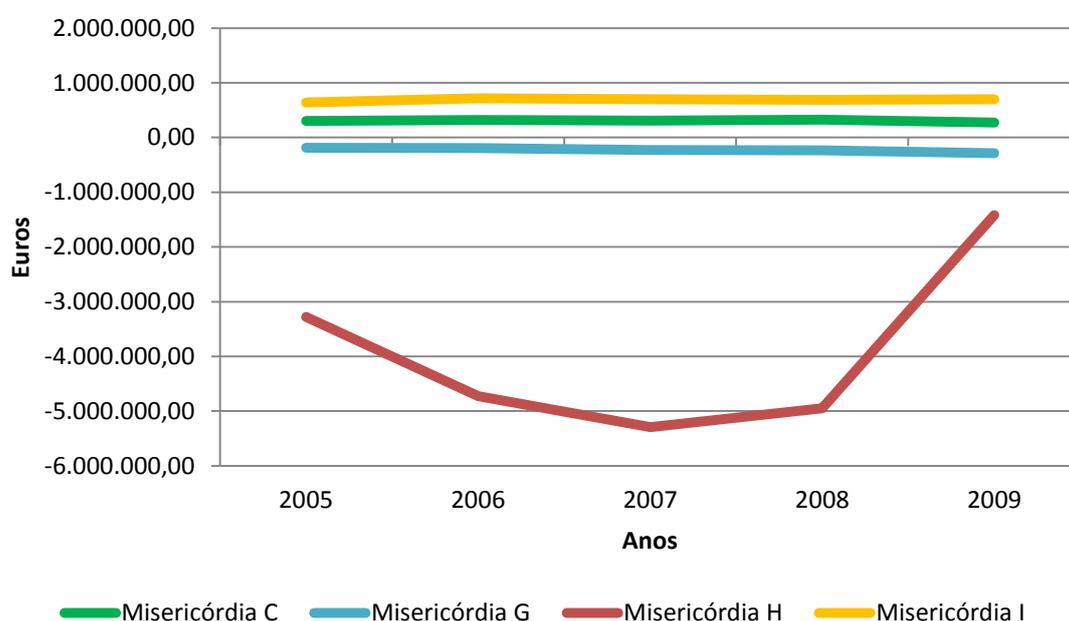
Relativamente ao balanço funcional, e segundo Pinho e Tavares (2012), contém a informação relevante para que se obtenha um sistematização útil para efeitos de análise financeira. Assim sendo uma análise mais orientada na ótica da liquidez e em menor grau na ótica patrimonial, permite-nos determinar numa perspetiva funcional as origens e aplicações financeiras, que determinam em função da sua liquidez o equilíbrio (ou

<sup>4</sup> Estrutura de Capitais = Capital Próprio / Passivo Médio e Longo Prazo

desequilíbrio) financeiro da entidade. Assim o balanço funcional visa refletir numa ótica funcional de ciclos financeiros o património da instituição.

Ao analisarmos a Figura 4 sobre a tesouraria líquida sabemos que, segundo Neves (2012), para que exista um equilíbrio financeiro os valores apresentados terão que ser superiores a 0, como se pode verificar nesta figura a tesouraria líquida de duas Misericórdias mantém um padrão positivo durante o período de análise, salienta-se que uma das Misericórdias mantém também um padrão regular durante todos os anos da análise embora numa posição negativa, o que nos leva a crer que terá alguma dificuldade de gestão sobre a tesouraria líquida. Existe uma outra Misericórdia numa situação mais grave, uma vez que apresenta, durante o período analisado, uma tesouraria líquida com valores negativos muito acentuados. Nesta Misericórdia verificou-se uma melhoria acentuada em 2009 no indicador analisado, apresentando, no entanto, uma tesouraria líquida negativa, o que pode impossibilitar de cumprir os compromissos financeiros a curto prazo.

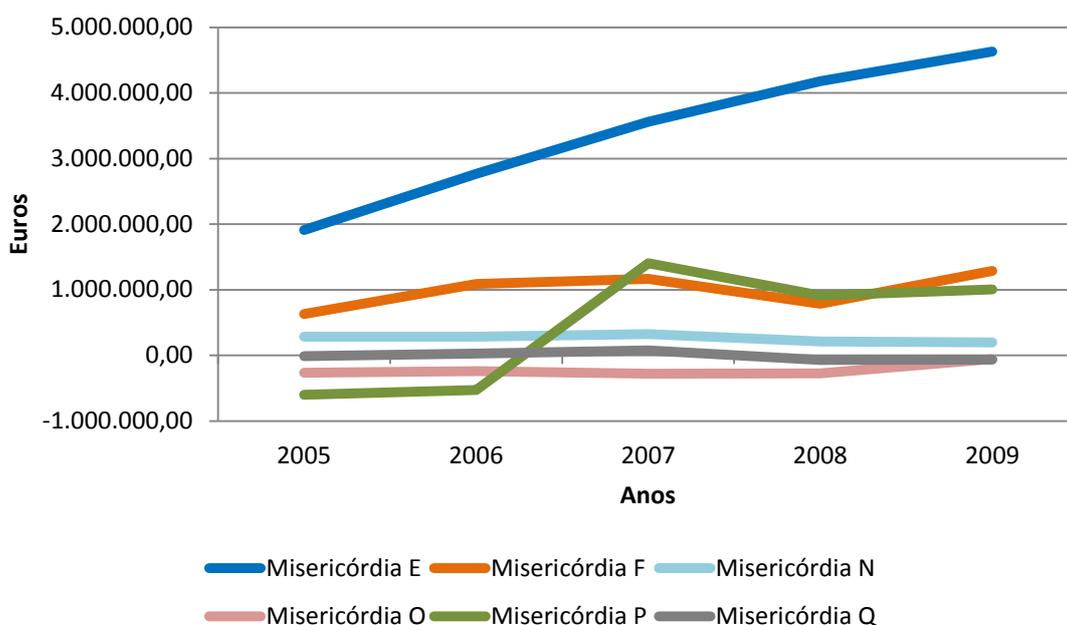
**Figura 4** – Evolução do rácio de Tesouraria Líquida para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisarmos a Figura 5 sobre a tesouraria líquida, das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores, encontramos a Misericórdia E com uma tendência clara de subida e que, segundo Neves (2012), para que exista um equilíbrio financeiro os valores apresentados terão que ser superiores a 0, neste caso concreto a Misericórdia E não irá ter problemas no cumprimento dos compromissos financeiros de curto prazo, acompanham também numa evolução positiva as Misericórdias ( F e P) como se pode verificar nesta figura a tesouraria líquida das duas Misericórdias. Por fim das Misericórdias que apresentam valores superiores a 0 temos a Misericórdia N que se tem mantido estável durante todo o período em análise. Em posição negativa nos anos de análise, encontramos as Misericórdias ( O e Q) o que nos leva a crer que terão alguma dificuldade de gestão sobre a tesouraria líquida, o que vai impossibilitar de cumprir os compromissos financeiros a curto prazo.

**Figura 5** – Evolução do rácio de Tesouraria Líquida para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200

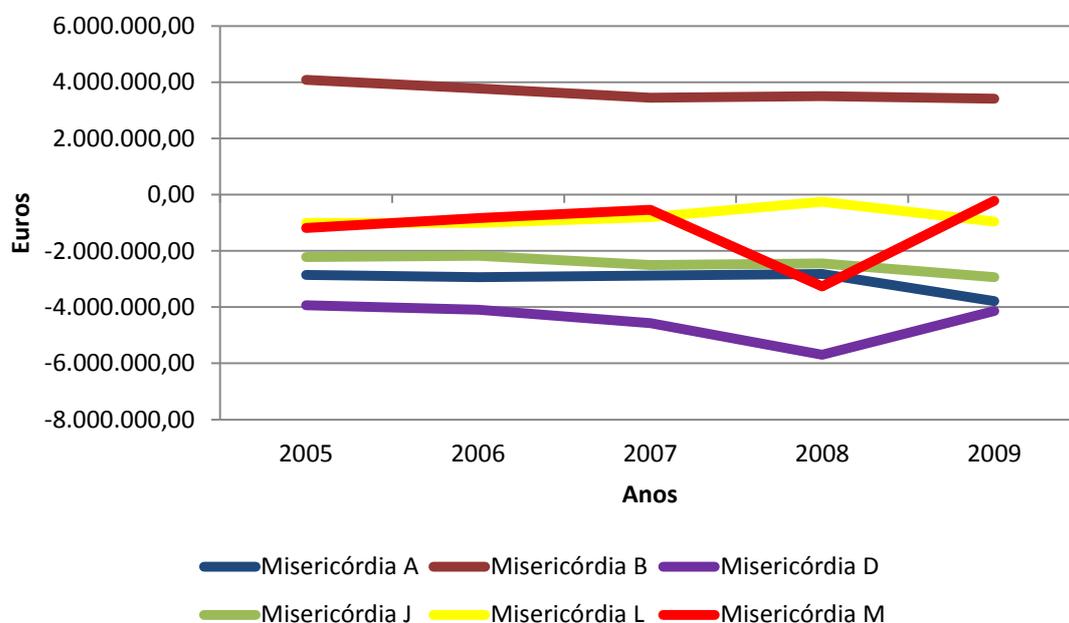


Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisarmos a Figura 6 sobre a tesouraria líquida das Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, encontramos as Misericórdias (A, D, J, L, M) com uma tendência negativa durante os períodos de análise e que segundo Neves (2012), para que exista um equilíbrio financeiro os valores apresentados terão que ser superiores a 0, neste caso concreto todas estas Misericórdias irão ter problemas no cumprimento dos compromissos financeiros de curto prazo. A única Misericórdia que acompanha uma evolução positiva é a Misericórdia B que como se pode verificar nesta figura a tendência tem sido estável o

que supõe poder fazer face aos compromissos financeiros a curto prazo que possam aparecer.

**Figura 6** – Evolução do rácio de Tesouraria Líquida para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

### 5.5. Demonstrações de Resultados

Segundo Martins *et al.* (2009), a demonstração de resultados (DR) é um documento com bastante importância, de modo a se conseguir uma análise ao estado económico-financeiro da organização. Assim sendo, este documento dá uma perspetiva dinâmica da atividade das organizações, pois junta todo o conjunto de gastos e perdas incorridos e rendimentos e ganhos gerados pela organização ao longo dos anos, não se limitando a apresentar a situação em determinado momento, mas reportando-se a um período. É através da DR que se pode observar como são gerados os lucros ou os prejuízos das organizações, observação essa que passa pela simples apresentação da diferença entre lucros e prejuízos, sendo que, se na apresentação os rendimentos forem superiores aos gastos, se pode dizer que a organização apresentará lucro, caso a apresentação seja contrária ou tenha rendimentos inferiores aos gastos as organizações apresentarão prejuízo.

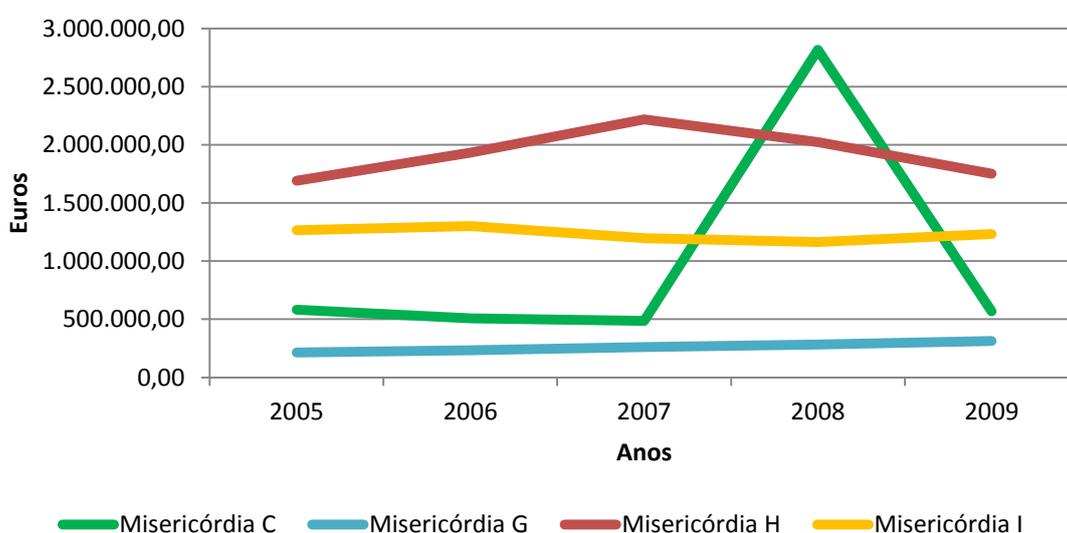
A diferença entre os dois grupos apresenta o resultado líquido do exercício. Os rendimentos e ganhos descrevem todos os montantes, recebidos ou não, pelas

organizações ao longo do ano, proveniente essencialmente da venda de bens, da prestação de serviços e também, no caso das Misericórdias, de outra natureza, quer financeira quer extraordinária. Os gastos e perdas apresentam todos os montantes, pagos ou não, originados principalmente pela compra de matérias-primas subsidiárias ou mercadorias, aquisição de força de trabalho com os respetivos encargos sociais, impostos, taxas ao Estado e outras entidades públicas, e também outros gastos e perdas de origem diversa.

### 5.5.1. Rendimentos

Relativamente à evolução dos rendimentos das Misericórdias do Distrito de Setúbal (ver anexo I), nas Misericórdias que possuem até 50 trabalhadores (Figura 7), podemos observar um padrão positivo em todas, embora exista uma Misericórdia (C) que tenha tido em 2008 um aumento fora do padrão que vinha apresentando nos anos anteriores devido ao aumento dos rendimentos suplementares verificados nesse ano. Quanto à Misericórdia H, verificou-se um ligeiro aumento dos rendimentos até 2007, sendo que essa situação inverteu-se nos anos seguintes devido, essencialmente, à diminuição das vendas e prestações de serviços. Relativamente à Misericórdia G a tendência apresentada foi de uma ligeira subida ao longo dos anos. Por último, os rendimentos da Misericórdia I têm sido estáveis ao longo do período em análise.

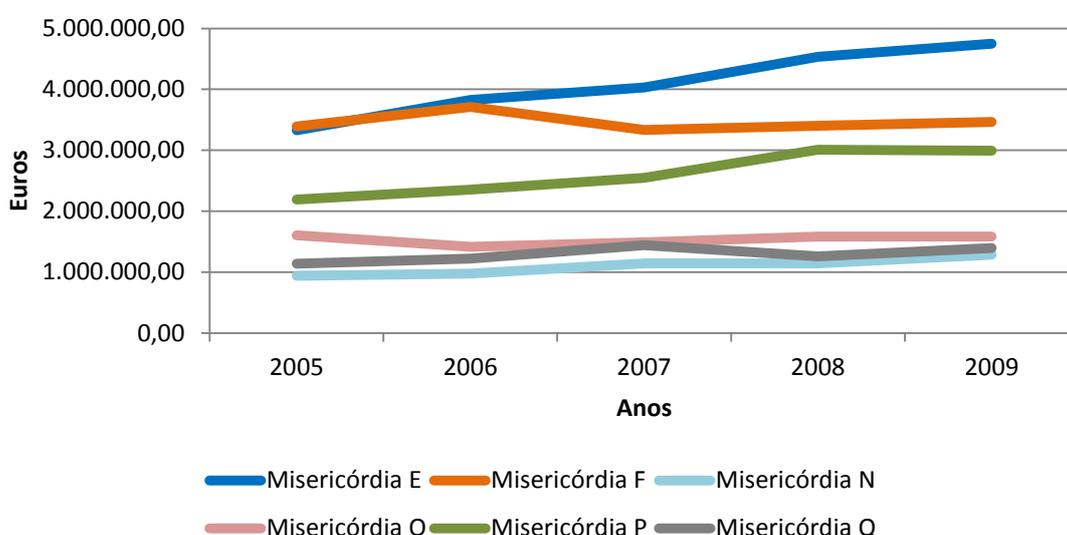
**Figura 7** – Evolução do indicador dos Rendimentos para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

Nas Misericórdias que possuem mais de 50 trabalhadores e menos de 199 (Figura 8), podemos observar um padrão positivo em todas, embora exista uma Misericórdia (E) que tenha apresentado um aumento notório em todos os anos do estudo devido ao aumento dos rendimentos suplementares verificados nos correntes anos. Quanto às restantes Misericórdias (F, N, O, P e Q), verificou-se que os rendimentos tem seguido um padrão estável durante os anos em análise, tendo só a salientar a Misericórdia (F) que no ano de 2006 para 2007 baixou um pouco devido à quebra de prestação de serviços, estabilizando nos anos seguintes.

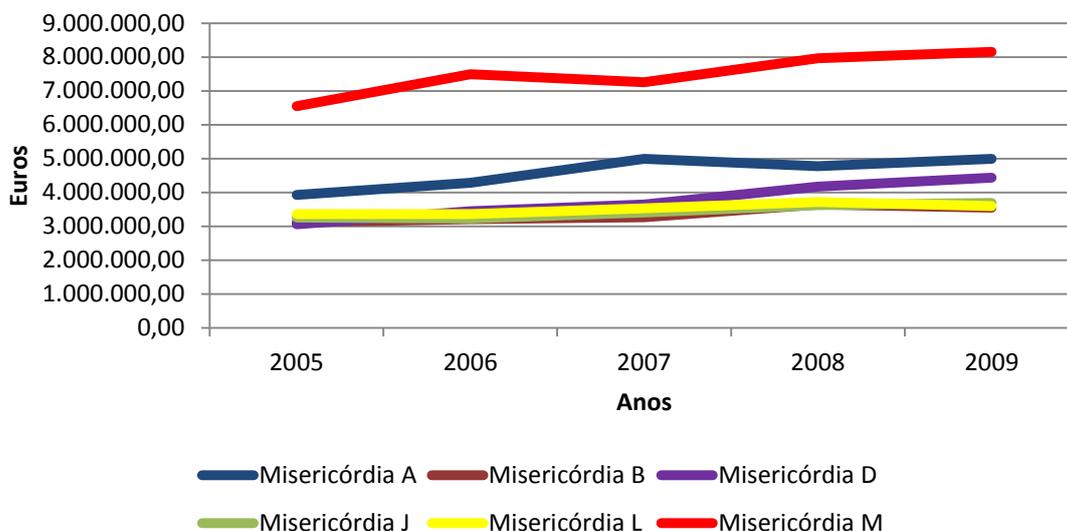
**Figura 8** – Evolução do indicador dos Rendimentos para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

Nas Misericórdias que possuem mais de 200 trabalhadores ao analisarmos a Figura 9, podemos observar um padrão positivo em todas, embora exista uma Misericórdia (M) que tenha apresentado um aumento notório em todos os anos de estudo devido ao aumento dos rendimentos suplementares verificados nos correntes anos. Quanto às restantes Misericórdias (A, B, D, J e L), verificou-se que os rendimentos têm seguido um padrão estável durante todos os anos em análise, tendo só a salientar as Misericórdias A e D que a partir do ano de 2008 têm vindo a subir ligeiramente em virtude do aumento de vendas e prestação de serviços.

**Figura 9** – Evolução do indicador dos Rendimentos para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

### 5.5.2. Gastos

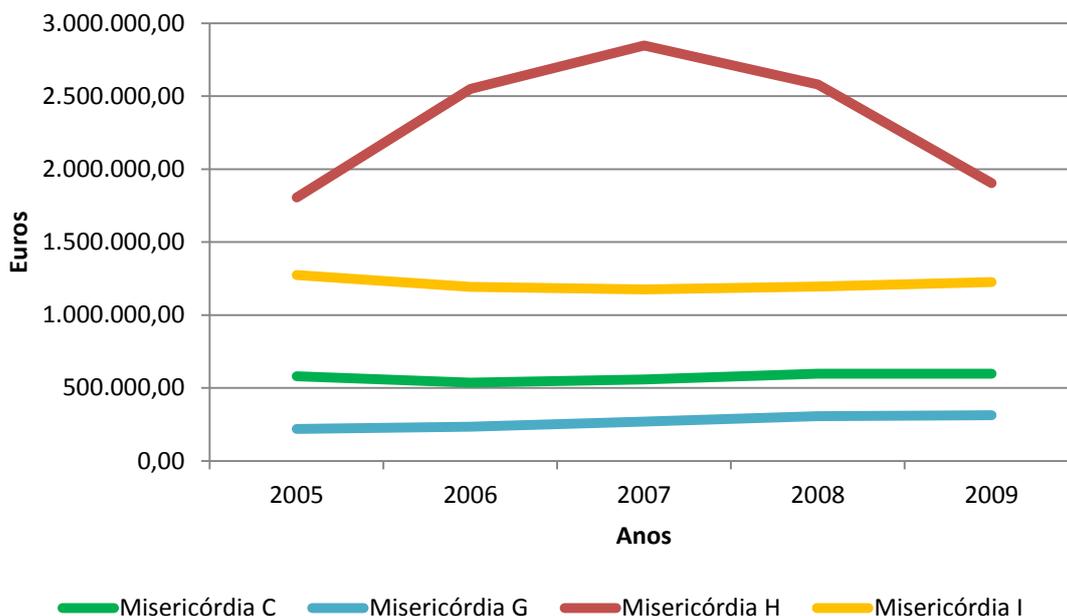
Ao ser efetuada uma análise vertical, consegue-se estudar a estrutura dos gastos. A análise horizontal da demonstração de resultados é feita para se conseguir verificar a evolução dos indicadores através do tempo.

Em ambos os casos, são análises úteis para se conseguir perceber a tendência da evolução económica das instituições.

Neste caso, a análise da estrutura de gastos permite conhecer as rubricas de gastos mais relevantes das Misericórdias. A análise engloba todas as rubricas de gastos em relação aos gastos totais, estão apresentadas para consulta no anexo II.

Na observação da Figura 10 dos Gastos das Misericórdias com menos de 50 trabalhadores aparece-nos uma situação semelhante à análise dos rendimentos, pois temos também a Misericórdia H a sair do padrão normal das outras Misericórdias, sendo que o aumento dos gastos totais até 2007 também se deve ao aumento dos gastos com o pessoal, baixando também como na análise dos rendimentos nos anos seguintes. As restantes Misericórdias, C, G e I, mantêm uma tendência uniforme, embora com ligeiro aumento.

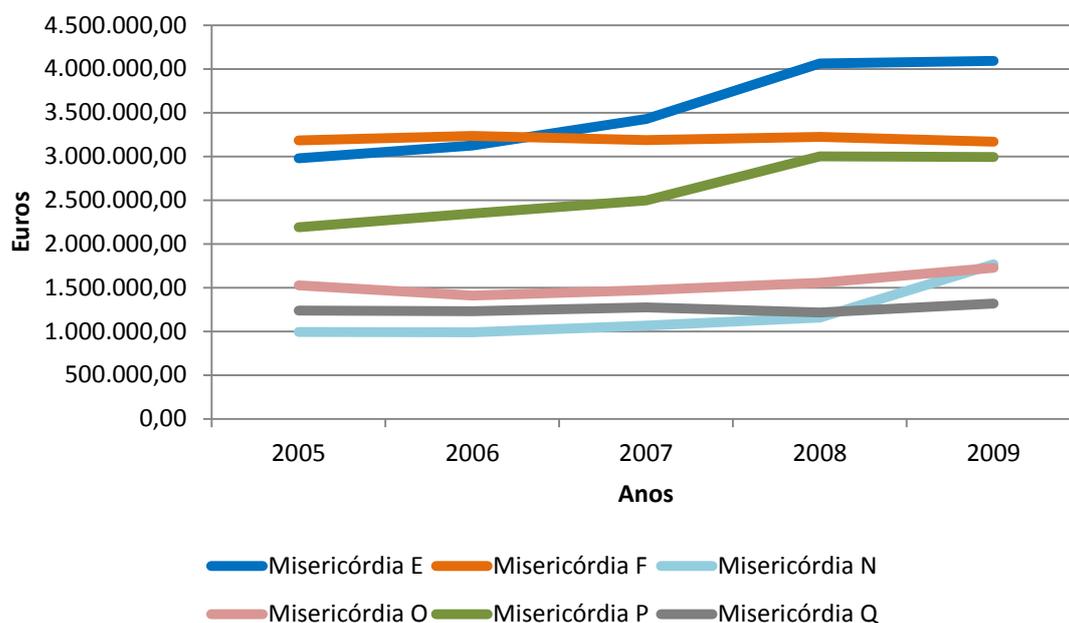
**Figura 10** – Evolução do indicador dos Gastos para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

Na observação da Figura 11 dos Gastos das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores, aparece-nos situação semelhante à análise dos rendimentos, pois temos também a Misericórdia E a sair do padrão normal das outras Misericórdias, sendo que o aumento dos gastos totais até 2008 também se deve ao aumento dos gastos com o pessoal, estabilizando no ano seguinte. As restantes Misericórdias a (F, P e Q) mantêm uma tendência uniforme, embora com ligeiro aumento, aumento esse também sempre devido ao aumento dos gastos com o pessoal. Relativamente à Misericórdia N tem um aumento mais visível em virtude de acréscimos na rúbrica gastos financeiros. Por último, na Misericórdia O o aumento que apresenta é devido à rúbrica de F.S.E.

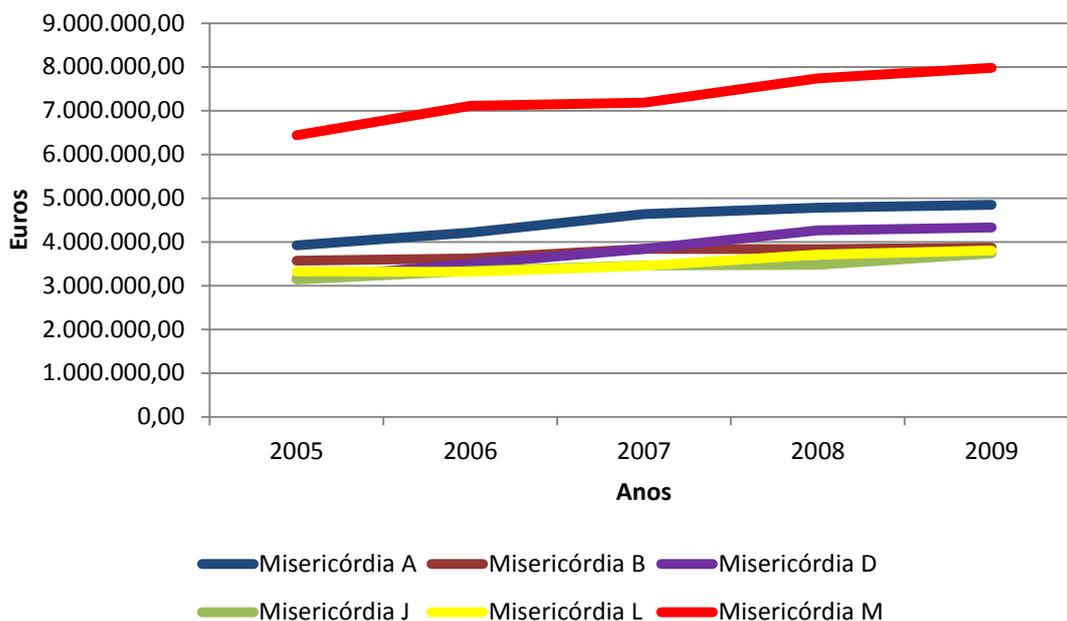
**Figura 11** – Evolução do indicador dos Gastos para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

Na observação da Figura 12 dos Gastos das Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, aparece-nos situação semelhante à análise das duas figuras anteriores e seguindo a mesma semelhança com a Figura 9 dos rendimentos, pois temos também a Misericórdia M a sair do padrão normal das outras Misericórdias, sendo que o aumento dos Gastos também se deve ao aumento dos gastos com o pessoal. As restantes Misericórdias (A, B, D, J e L) mantêm uma tendência uniforme, embora com ligeiro aumento, aumento esse também sempre devido ao aumento com os gastos com o pessoal.

**Figura 12** – Evolução do indicador dos Gastos para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

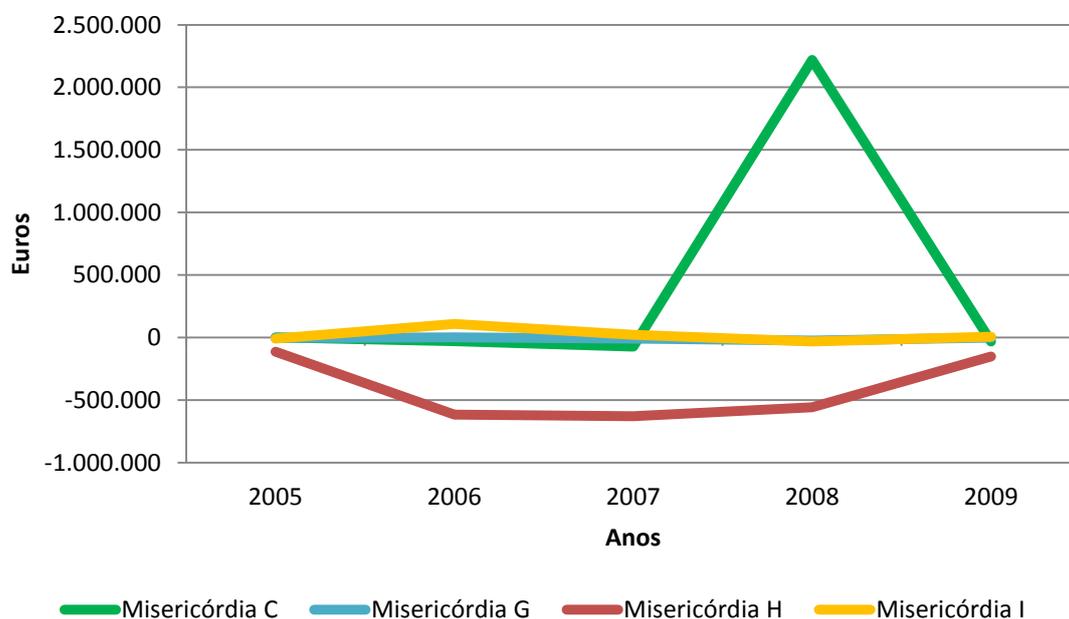
### 5.5.3. Resultados Líquidos

Segundo Menezes (1987) a apresentação dos resultados líquidos anuais são um dos indicadores absolutos da rentabilidade global mais importantes, pois constituem a base da remuneração dos capitais próprios, (dividendos) ou, quando retidos, contribuem para aumentar o valor contabilístico da instituição e consolidar a sua autonomia financeira.

Na análise da Figura 13, que representa a evolução dos Resultados Líquidos das Misericórdias que apresentam menos de 50 trabalhadores, verifica-se que a Misericórdia H tem apresentado Resultados Líquidos negativos durante todo o período de estudo. Por outro lado, na Misericórdia C verifica-se um elevado crescimento do Resultado Líquido em 2008, como foi referido anteriormente, devido ao aumento de rendimentos suplementares verificados no mesmo ano (aumento superior a 1300% face ao ano anterior). A tendência em 2009 voltou ao que era normal, no qual a Misericórdia apresentou um Resultado Líquido próximo de zero.

Em relação às outras duas Misericórdias verifica-se que têm apresentado pouca variação em termos de Resultado Líquido ao longo do período analisado. No caso da Misericórdia G, apesar de ter vindo a melhorar este indicador, tem vindo a apresentar um Resultado Líquido negativo ao longo dos cinco anos analisados. Relativamente à Misericórdia I, esta tem vindo a melhorar os Resultados Líquidos dado que com exceção de 2005 e 2008 tem apresentado valores positivos.

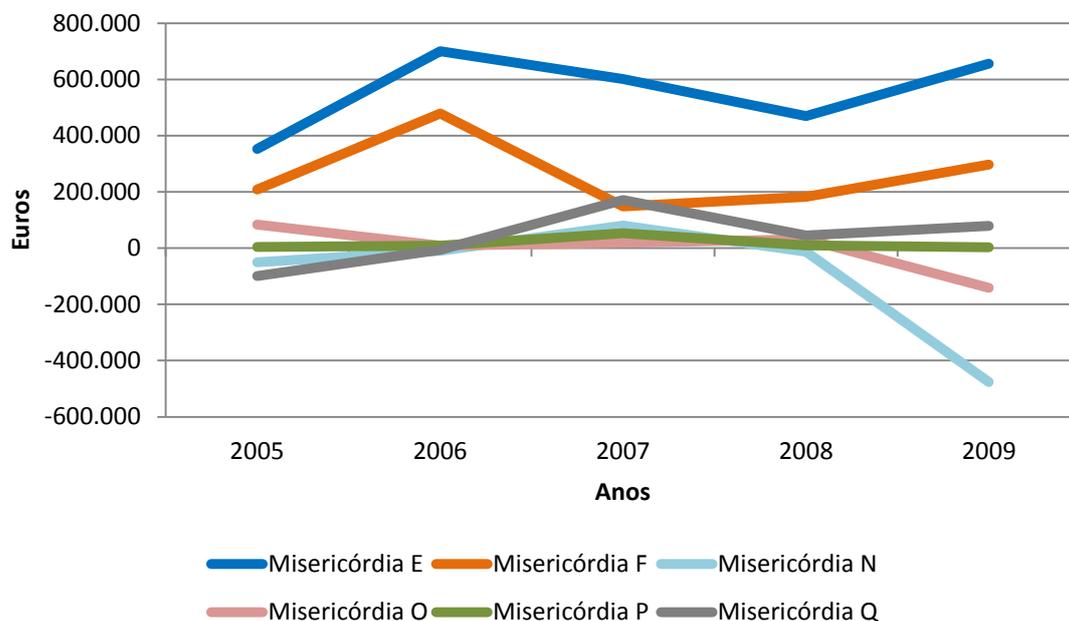
**Figura 13** – Evolução do indicador dos Resultados Líquidos para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

Na análise da Figura 14, que representa a evolução dos Resultados Líquidos das Misericórdias que apresentam mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores, podemos verificar a existência de duas Misericórdias que apresentam Resultados Líquidos positivos durante todo o período de estudo (Misericórdias E e F), já a Misericórdia Q só começa a apresentar Resultados Líquidos positivos a partir do ano 2007, em virtude da rubrica vendas e prestações de serviços. Na análise da Misericórdia P podemos constatar que nos anos em estudo os resultados líquidos foram praticamente nulos, ou seja os rendimentos foram superiores aos gastos. Já na análise feita às Misericórdias N e O verifica-se um Resultado Líquido negativo, em ambos os casos e pela análise feita deve-se ao aumento dos gastos financeiros na Misericórdia N e nos F.S.E. na Misericórdia O.

**Figura 14** – Evolução do indicador dos Resultados Líquidos para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores



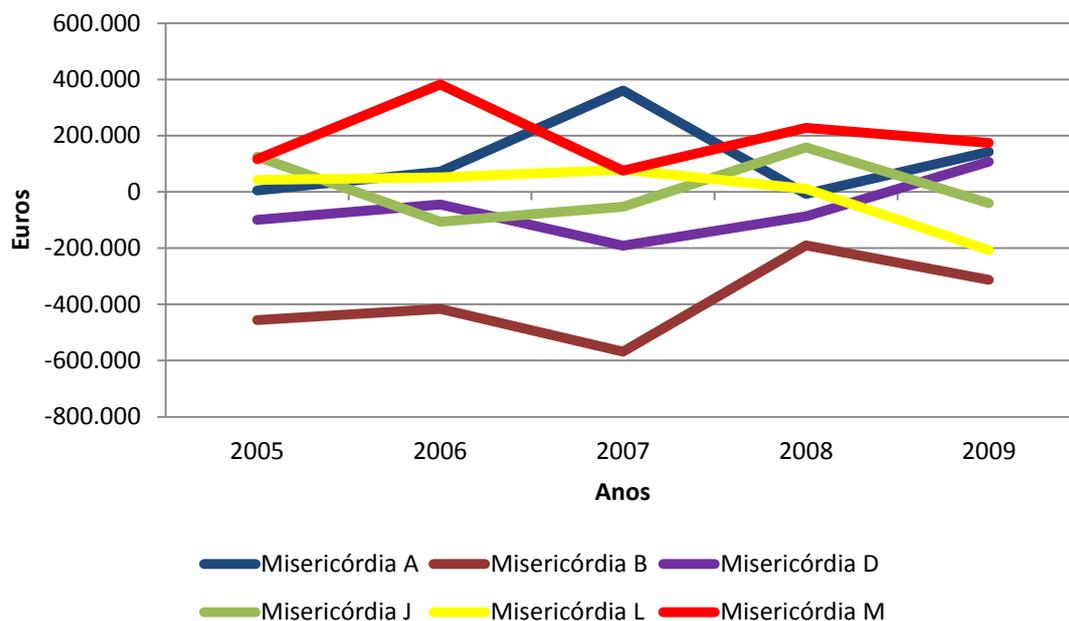
Fonte: elaborado pelo autor

Na análise da Figura 15, que representa a evolução dos Resultados Líquidos das Misericórdias que apresentam mais de 200 trabalhadores, podemos verificar um padrão um pouco diferente de quando analisamos as figuras anteriores, isto em relação às tendências, pois como verificamos nas Figuras 9 e 12 essas tendências eram de aumento o que nos leva a verificar agora na Figura 15, que temos três Misericórdias (A, D e M) com Resultados Líquidos positivos e três Misericórdias (B, L e J) com Resultados Líquidos negativos.

De salientar que a Misericórdia D só consegue ter um Resultado Líquido positivo em 2009, devido ao aumento de 21% relativamente ao ano anterior da rubrica Subsídio à Exploração. Em sentido inverso encontramos a Misericórdia L que sempre teve Resultados Líquidos positivos e em 2009 apresenta um resultado negativo devido à quebra na rubrica Rendimentos Extraordinários.

Por último, apresentamos a Misericórdia B pois embora apresente uma tendência positiva na análise dos Rendimentos, esta não consegue baixar os Gastos levando a que nos anos de análise do Resultado Líquido esta Misericórdia nunca tenha saído do valor negativo.

**Figura 15** – Evolução do indicador dos Resultados Líquidos para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

## 5.6. Indicadores

Nas figuras seguintes analisam-se os rácios mais importantes para se conseguir fazer uma análise mais pormenorizada da situação atualizada das várias Misericórdias do Distrito de Setúbal. Serão eles os indicadores de Autonomia Financeira, Solvabilidade, Endividamento e Autofinanciamento.

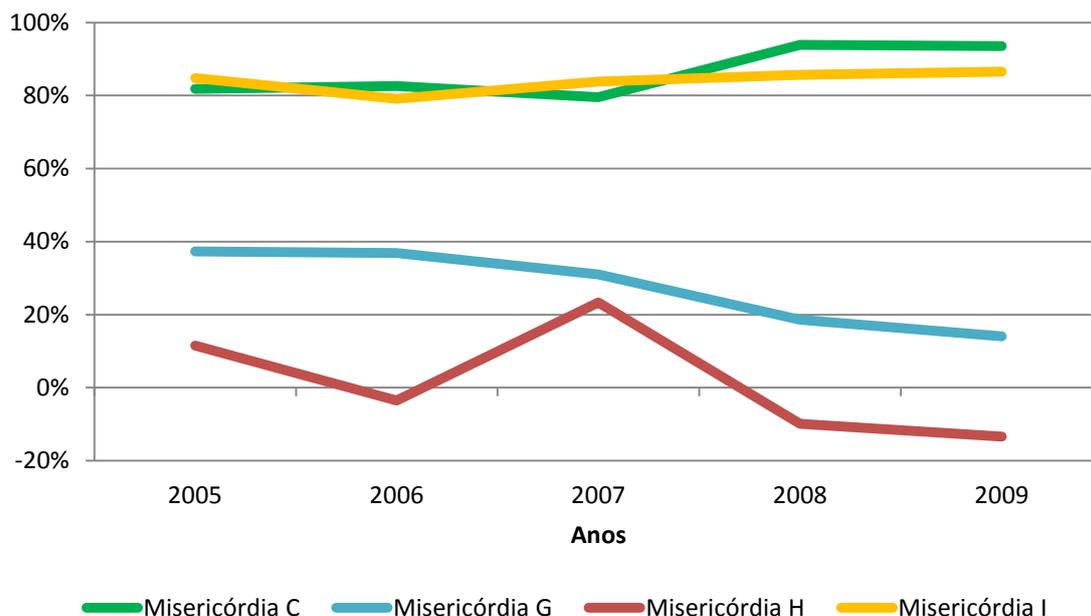
### 5.6.1. Autonomia Financeira

Relativamente ao rácio da Autonomia Financeira e segundo Pinho e Tavares (2012), quanto maior for o valor deste indicador, maior a proporção de capitais próprios aplicados, ou seja menor risco de insolvência a prazo. Não existem valores definidos para uma autonomia financeira apropriada. Existem setores em que tradicionalmente o nível de endividamento é elevado e outros em que a autonomia financeira é elevada. Contudo, é comumente aceite que um grau de endividamento superior a 80% (logo autonomia financeira inferior a 20%) correspondem a exposição excessiva a capitais alheio.

Na análise à Figura 16 poderemos constatar que nas Misericórdias com menos de 50 trabalhadores encontramos duas Misericórdias, a C e I, com uma autonomia financeira estável, por sua vez aparece-nos a Misericórdia G com valores que se enquadram com

o que foi descrito anteriormente em que se situa nos 20% entrando na exposição excessiva a capitais alheios. Por último, encontramos como temos visto em anteriores análises a Misericórdia H com valores negativos o que nos parece antever o seu risco de insolvência.

**Figura 16** – Evolução do rácio de Autonomia Financeira para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores

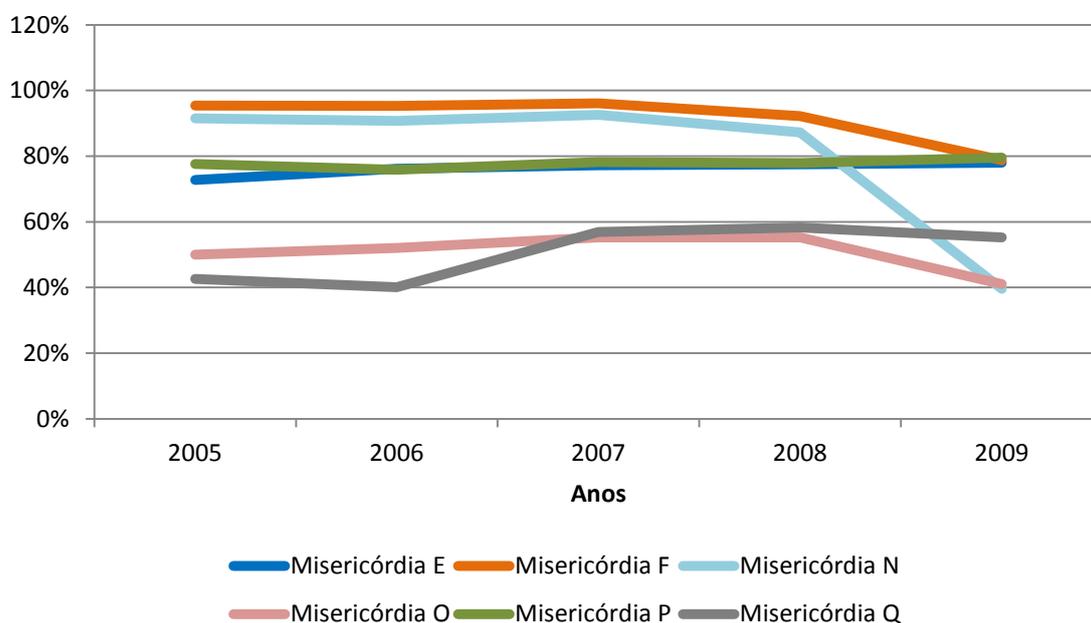


Fonte: elaborado pelo autor

Na análise à Figura 17 poderemos constatar que nas Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores se encontram todas com uma autonomia financeira estável, se nos reportarmos ao que diz Pinho e Tavares (2012), quanto maior for o valor deste indicador, maior a proporção de capitais próprios aplicados, pelo que podemos analisar aparecem-nos todas as Misericórdias situadas entre os 40% e os 80% logo a curto prazo não existem indicadores de alguma possível insolvência a prazo.

Neste caso até encontramos três Misericórdias (E, F e P) com uma autonomia financeira na casa dos 80%, embora a Misericórdia F também esteja nos 80% verificamos que nos últimos dois anos de análise tenha baixado a sua Autonomia Financeira. As Misericórdias (N, O e Q) apresentam uma percentagem mais baixa, mas mesmo neste caso situam-se nos 40%. Aparecendo também neste caso a Misericórdia N com uma quebra acentuada da Autonomia Financeira desde os últimos dois anos do estudo.

**Figura 17** – Evolução do rácio de Autonomia Financeira para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200



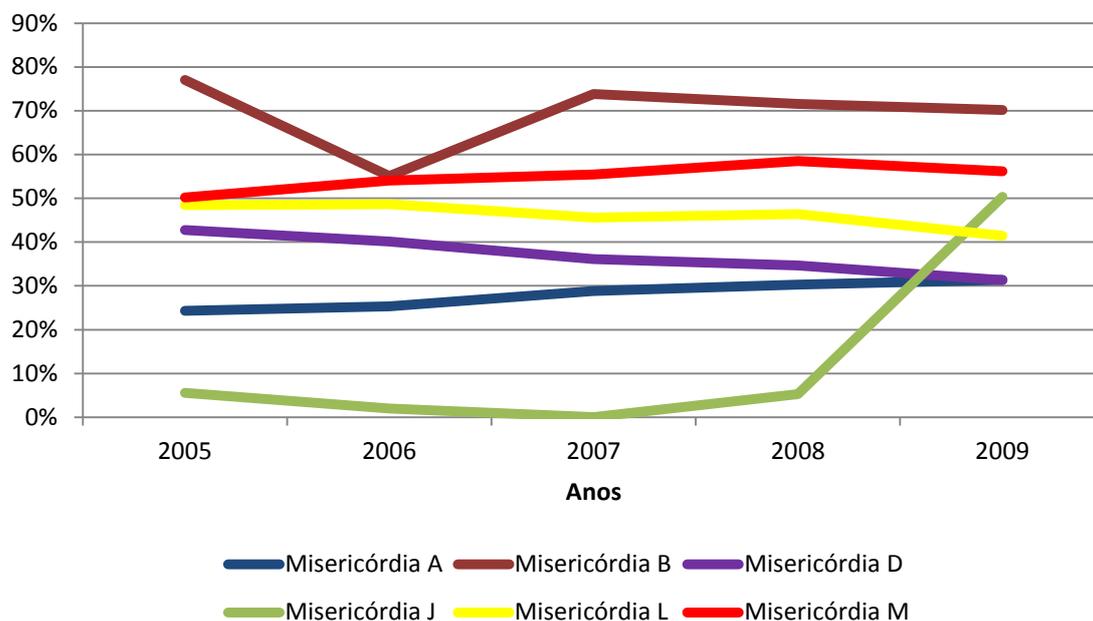
Fonte: elaborado pelo autor

Na análise à Figura 18 poderemos constatar que nas Misericórdias com mais de 200 trabalhadores as Misericórdias B, L e M têm apresentado uma autonomia financeira estável, situando-se entre os 40% e os 80%.

Relativamente à Misericórdia D, verifica-se que a sua autonomia financeira tem vindo a diminuir, aumentando, assim, a sua exposição a capitais alheios. Por seu lado, a Misericórdia A tem vindo a melhorar a sua autonomia financeira durante os anos analisados, apresentando em 2009 uma autonomia financeira a rondar os 31%, valor idêntico ao da Misericórdia D.

De salientar que a Misericórdia J, nos anos em análise, apresentou sempre uma autonomia financeira inferior a 10% entre 2005 e 2008, o que segundo Pinho e Tavares (2012) uma autonomia financeira inferior a 20% corresponde a uma exposição excessiva a capitais alheios. Contudo, em 2009 esta Misericórdia conseguiu apresentar um nível aceitável de autonomia financeira em virtude de um aumento de 2095% em Capitais Próprios em relação ao ano anterior.

**Figura 18** – Evolução do rácio de Autonomia Financeira para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor

### 5.6.2. Solvabilidade

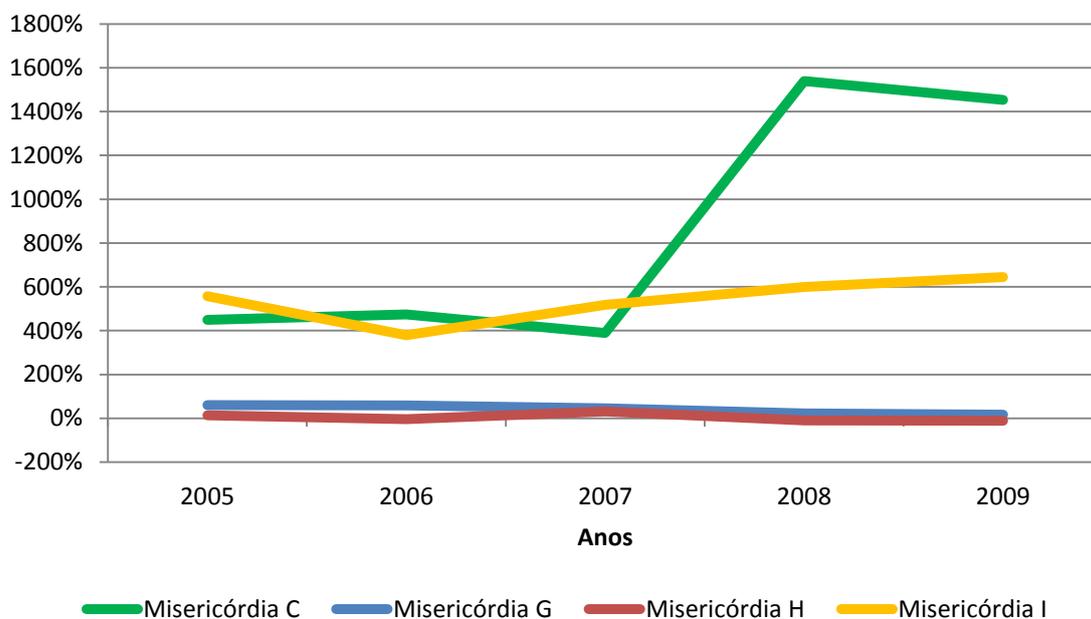
Solver uma dívida significa pagar uma dívida. Assim sendo, e segundo Neves (2012), uma entidade que apresenta solvabilidade quer dizer que terá meios à sua disposição para satisfazer todos os compromissos de dívida.

Na análise financeira o estudo da solvabilidade implica saber se os ativos que a instituição tem ao seu dispor, lhe possibilitam o pagamento de todas as responsabilidades pecuniárias. Se uma empresa não tem solvabilidade, então dir-se-á que está falida. No caso de uma instituição em funcionamento, estudar a solvabilidade exige um estudo de viabilidade sendo necessário estimar a capacidade dos ativos em gerar fluxos de caixa suficientes para pagar todas as dívidas da instituição. Em caso de liquidação trata-se de saber se a venda dos ativos são suficientes para pagar todas as dívidas.

Na análise da solvabilidade das Misericórdias com menos de 50 trabalhadores (Figura 19), verificamos que, tal como verificado no Figura 16, as Misericórdias que apresentam mais dificuldade em satisfazer os seus compromissos, apresentando valores do rácio de solvabilidade menos favoráveis, continuam a ser as Misericórdias H e G, dado que no caso da Misericórdia H esta apresenta um valor negativo os Capitais

Próprios em quatro dos anos analisados e na Misericórdia G o peso do Capital Próprio é muito baixo em relação ao Capital Alheio.

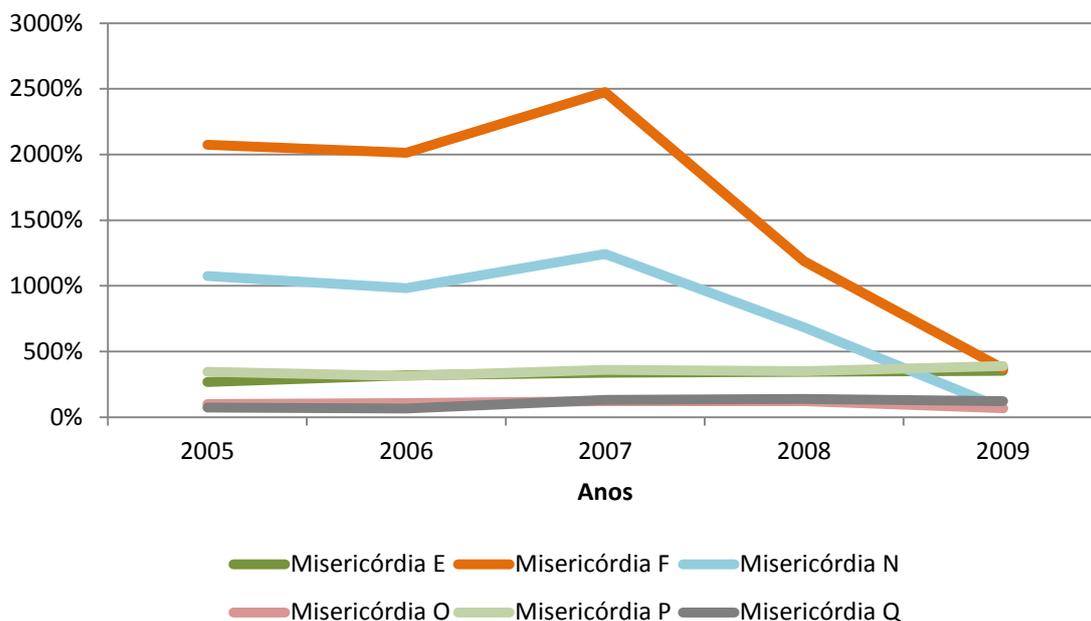
**Figura 19** – Evolução do rácio de Solvabilidade para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Na análise da solvabilidade das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 (Figura 20), verificamos que, tal como verificado na Figura 17, as Misericórdias que apresentam estabilidade na Autonomia Financeira também a mantêm nesta análise para conseguirem satisfazer os seus compromissos, embora os valores apresentados sejam baixos. De qualquer modo e já na Figura 17 era notório as Misericórdias F e N no período de análise de 2007 em diante viram a sua Solvabilidade baixar para números bastante inferiores relativamente aos anos anteriores estudados. O que nos poderá levar a concluir que estas duas Misericórdias poderão num futuro próximo vir a ter dificuldades no cumprimento dos seus pagamentos.

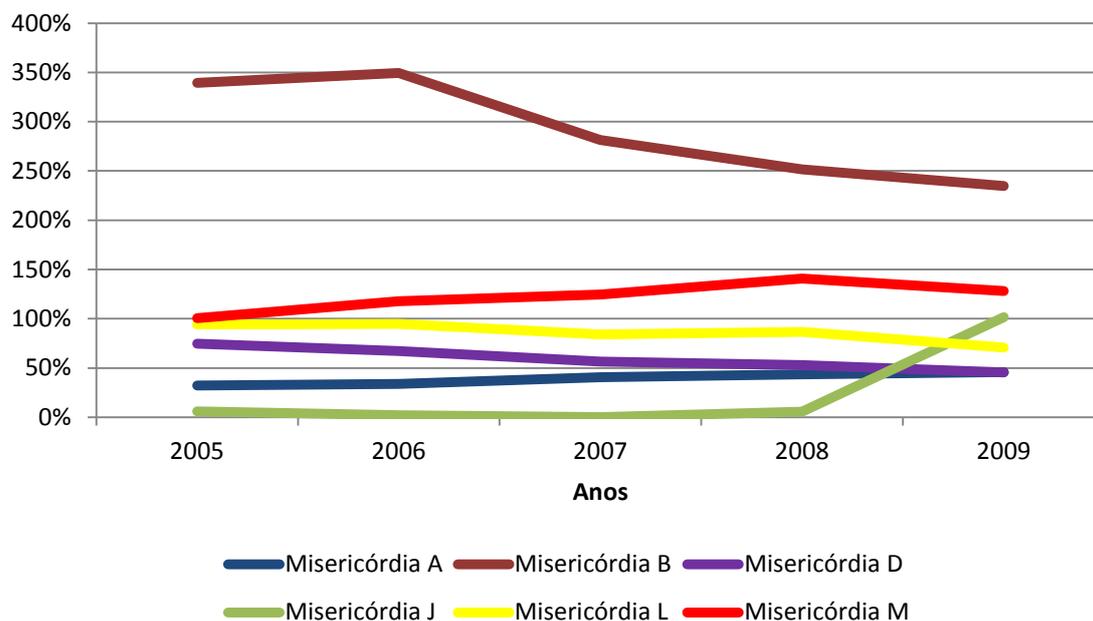
**Figura 20** – Evolução do rácio de Solvabilidade para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200



Fonte: elaborado pelo autor.

Na análise da solvabilidade das Misericórdias com mais de 200 trabalhadores (Figura 21), verificamos que, tal como verificado na Figura 18, as Misericórdias que apresentam estabilidade na Autonomia Financeira também a mantêm nesta análise para conseguirem satisfazer os seus compromissos, embora os valores apresentados sejam baixos. De igual modo e já na Figura 18 era notório a Misericórdia J no período de análise de 2008 em diante vê a sua Solvabilidade subir para números bastante mais confortáveis relativamente aos anos anteriores estudados. O que nos poderá levar a concluir que esta Misericórdia poderá num futuro próximo vir a ter alguma facilidade no cumprimento dos seus pagamentos. Já no caso da Misericórdia B o seu rácio de solvabilidade tem vindo a descer desde o ano 2006, embora se mantenha em zona de conforto no que concerne a Solvabilidade.

**Figura 21** – Evolução do rácio de Solvabilidade para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor.

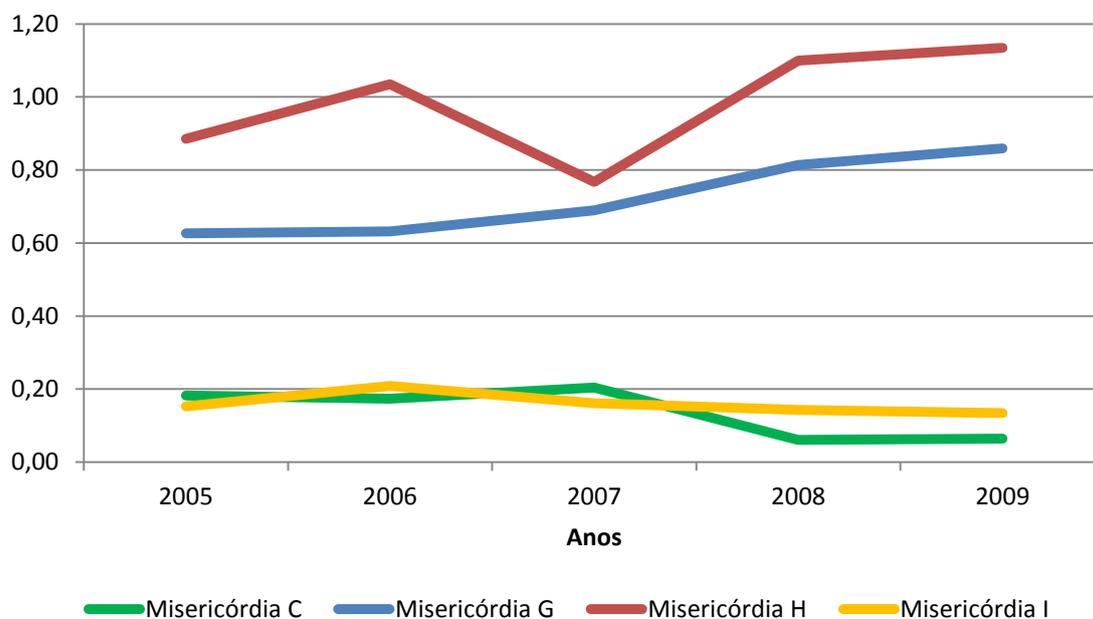
### 5.6.3. Endividamento

Relativamente ao nível de endividamento e segundo Pinho e Tavares (2012) os indicadores de endividamento pretendem mensurar em que medida as aplicações (ativos) são financiadas por capitais próprios ou por capitais alheios aprofundando a tipificação desses capitais alheios. O resultado desse indicador varia entre 0 e 1, podendo assumir esses valores em situações extremas. Em termos sucintos, traduz-se pelo rácio entre passivos e ativos. Um resultado elevado (próximo do 1) reflete uma instituição largamente endividada, enquanto que um valor próximo do 0 traduz uma instituição cujos ativos são em larga medida financiados por capitais próprios, ou seja, uma instituição com elevada autonomia financeira. O indicador da autonomia financeira corresponde ao complementar do endividamento, ou seja, se o grau de endividamento for 0,2 a autonomia financeira será de 0,8 e traduz a proporção de ativos que são financiados por capitais próprios.

Ao analisarmos a Figura 22 sobre as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores podemos constatar o que foi dito atrás ou seja existem duas Misericórdias com um grau de endividamento bastante grande a Misericórdia G já muito perto do 1, enquanto a H

passa um pouco o valor máximo do extremo de endividamento. Por outro lado, como se tem vindo a constatar as Misericórdias C e I mantêm o seu padrão.

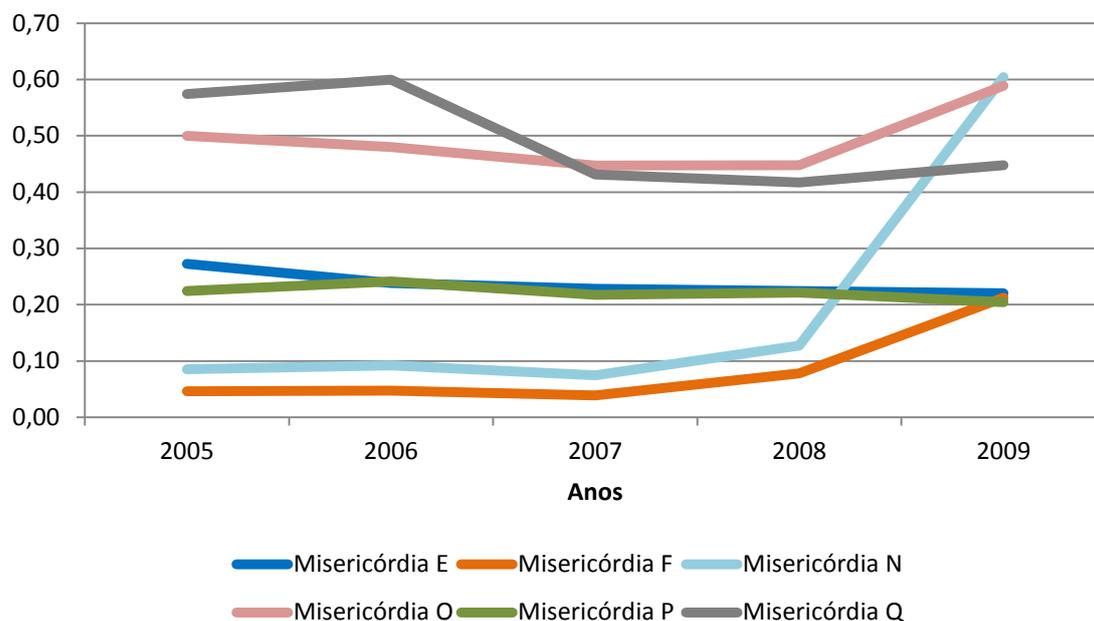
**Figura 22** – Evolução do rácio de Endividamento Geral para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisarmos a Figura 23 sobre as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores, podemos constatar que existem três Misericórdias (N, O e Q) com um grau de endividamento relativamente alto dando indicação de pouca autonomia financeira situação que já nos aparecia espelhada na análise feita na Figura 20, por outro lado verificamos que as Misericórdias E , F e P apresentam um grau de endividamento na casa dos 0,20 o que nos indica de imediato que estas Misericórdias têm autonomia financeira de 0,8 o que traduz a proporção de ativos que são financiados por capitais próprios.

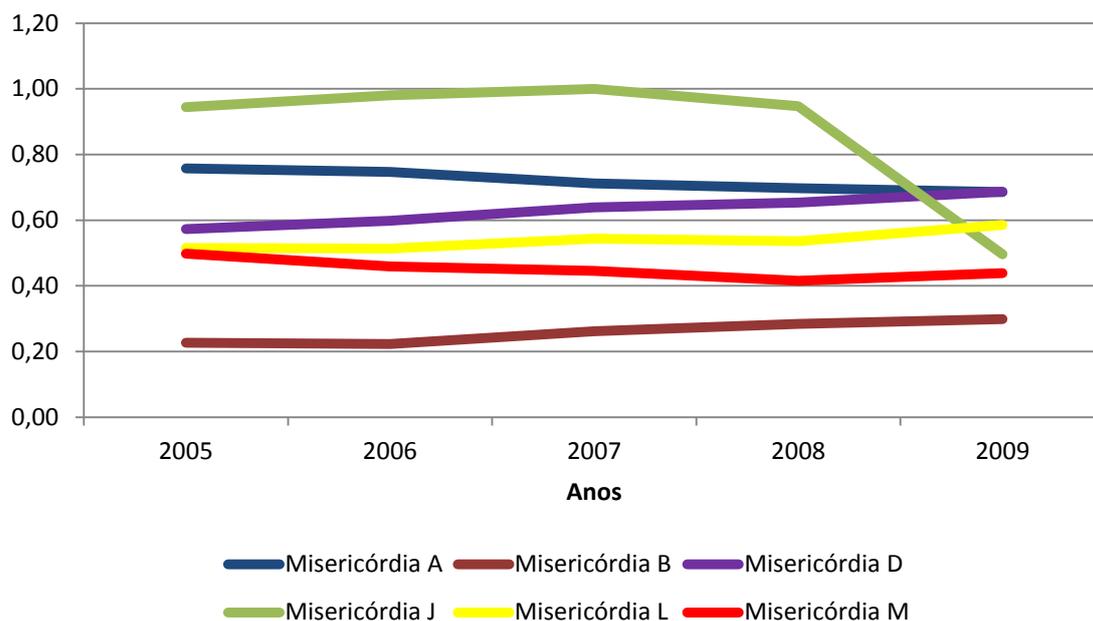
**Figura 23** – Evolução do rácio de Endividamento Geral para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisarmos a Figura 24 sobre as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, podemos constatar que a maioria das Misericórdias (A, D, J, L e M) tem um grau de endividamento acima dos 0,40, mas abaixo dos 0,80 dando indicação de alguma possível fragilidade da sua autonomia financeira, situação que já se tinha verificado na análise feita na Figura 17. Por outro lado, verificamos que a Misericórdia B mesmo vindo a subir o seu rácio ainda apresenta valores que nos indicam que os seus ativos ainda são financiados por capitais próprios.

**Figura 24** – Evolução do rácio de Endividamento Geral para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores

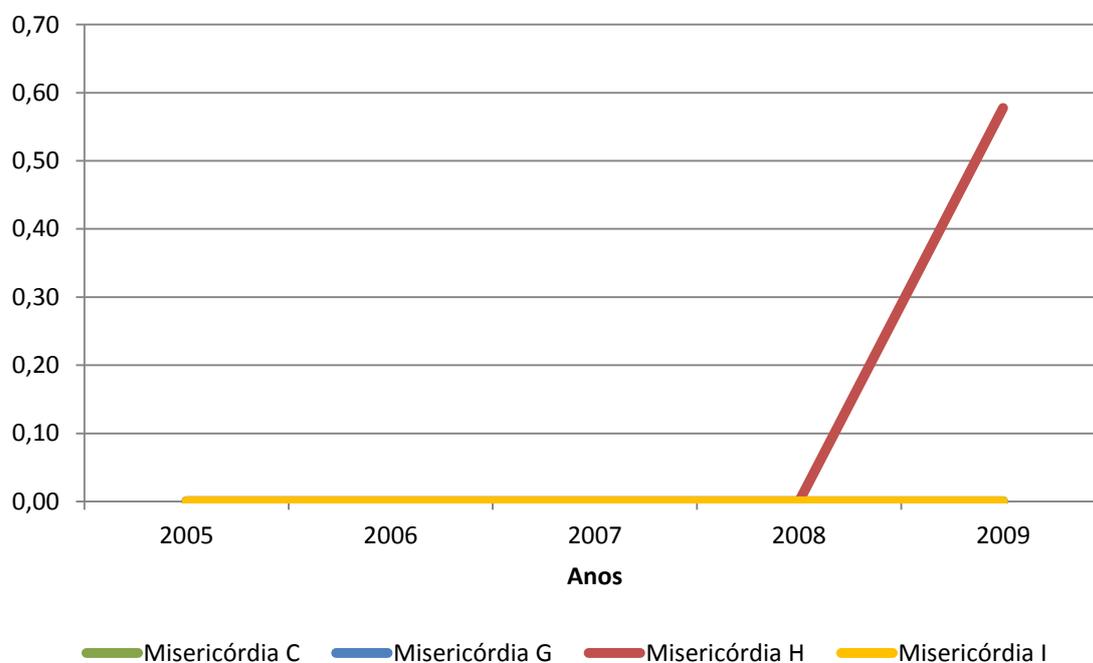


Fonte: elaborado pelo autor.

O grau de endividamento a Médio Longo prazo consiste na proporção das dívidas negociadas pelas instituições com o prazo para pagamento superior a 365 dias em relação ao passivo, quanto mais baixo for o rácio menor será o volume de dívida exposta.

Como podemos verificar na análise às Misericórdias com menos de 50 trabalhadores (Figura 25), só a Misericórdia H é a que está mais exposta a um grau de endividamento de médio e longo prazo. As restantes Misericórdias (C, G e I) não têm dívidas de médio e longo prazo.

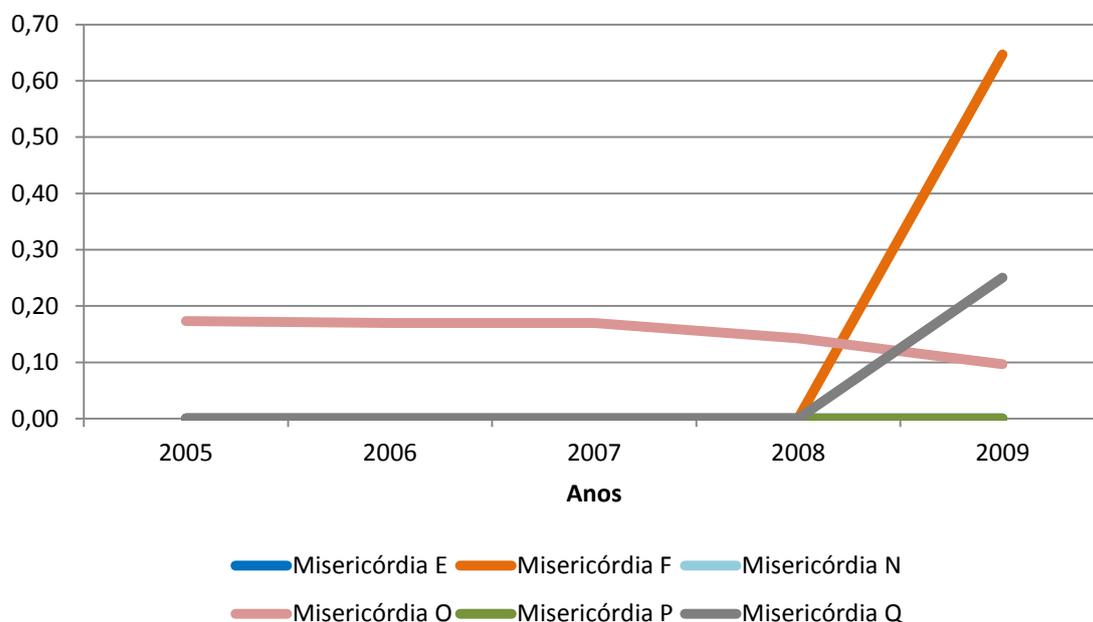
**Figura 25** – Evolução do rácio de Endividamento M/L Prazo para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Como podemos verificar na análise às Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores (Figura 26), só existem três Misericórdias (F, N e O) que estão apresentando um grau de endividamento de médio e longo prazo. As restantes Misericórdias (E, P, Q) não utilizam dívidas de médio e longo prazo. De realçar também que a Misericórdia F só em 2008 é que utilizou este tipo de endividamento.

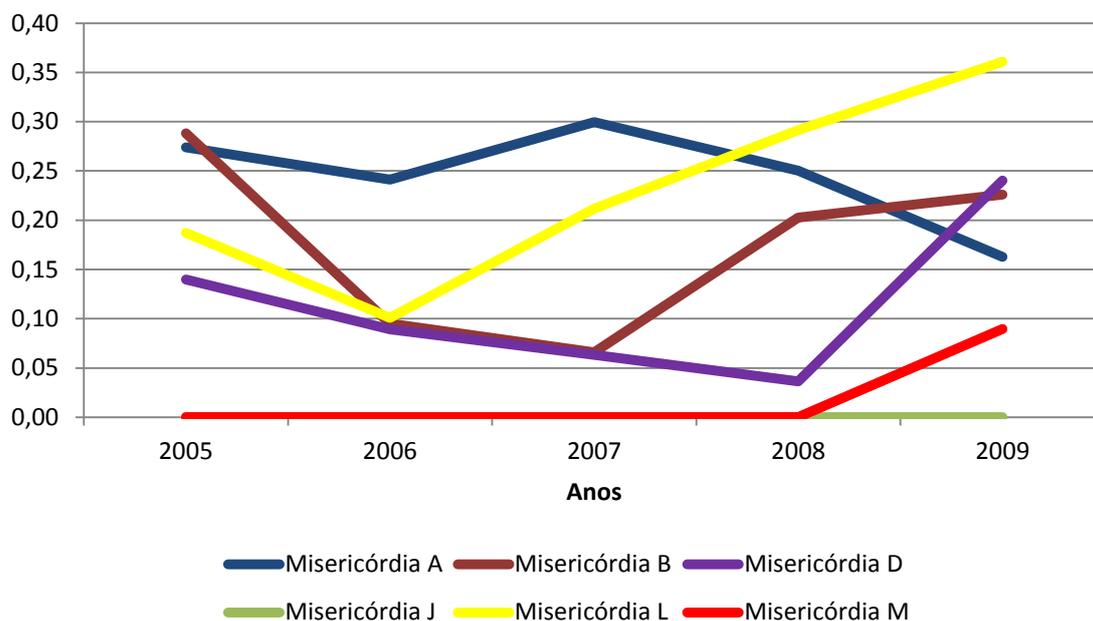
**Figura 26** – Evolução do rácio de Endividamento M/L Prazo para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200



Fonte: elaborado pelo autor.

Como se verifica na análise da Figura 27, sobre as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, das seis Misericórdias (A, B, D, J, L e M) todas estão expostas a um grau de endividamento de médio e longo prazo. De salientar que só existe uma Misericórdia (J) que embora utilize o endividamento de médio longo prazo o rácio é tão baixo que praticamente é nulo, o mesmo não se pode dizer com as restantes Misericórdias onde já existem algumas com um rácio de endividamento superior a 0,20 o que trará obrigatoriamente uma maior carga de juros sobre o financiamento.

**Figura 27** – Evolução do rácio de Endividamento M/L Prazo para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



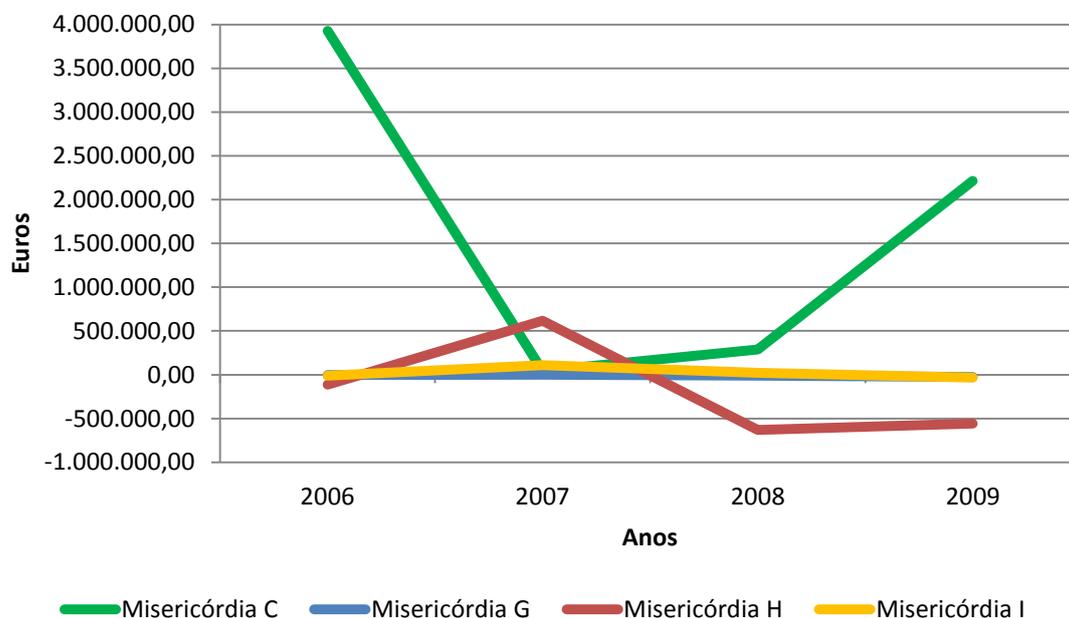
Fonte: elaborado pelo autor.

#### 5.6.4. Autofinanciamento

Para assegurar o financiamento da atividade corrente e os seu desenvolvimentos, segundo Martins *et al.* (2009), as instituições podem utilizar recursos financeiros gerados internamente ou obtidos do exterior. O financiamento interno, ou autofinanciamento, corresponde à parcela dos *cash-flows* líquidos anuais que é reinvestida pela própria instituição. Em termos de cálculo o autofinanciamento corresponde aos resultados líquidos anuais (RL) deduzindo dos dividendos (DIV) ao qual se somam as dotações para amortizações (AR) e provisões (PR). Repare-se que o objetivo é calcular o montante que corresponde aos excedentes financeiros gerados pela atividade da instituição e que se encontram disponíveis para a instituição aplicar em ativos circulantes, em novos investimentos ou no reembolso de dívidas.

Ao analisarmos a Figura 28, relativamente às Misericórdias com menos de 50 trabalhadores, podemos constatar como apresentado em toda a nossa análise que a única Misericórdia com capacidade de ter algum excedente financeiro é a Misericórdia C. Relativamente às restantes Misericórdias (G, H e I) no final do ano não conseguem ter *cash-flows* para poderem reinvestir.

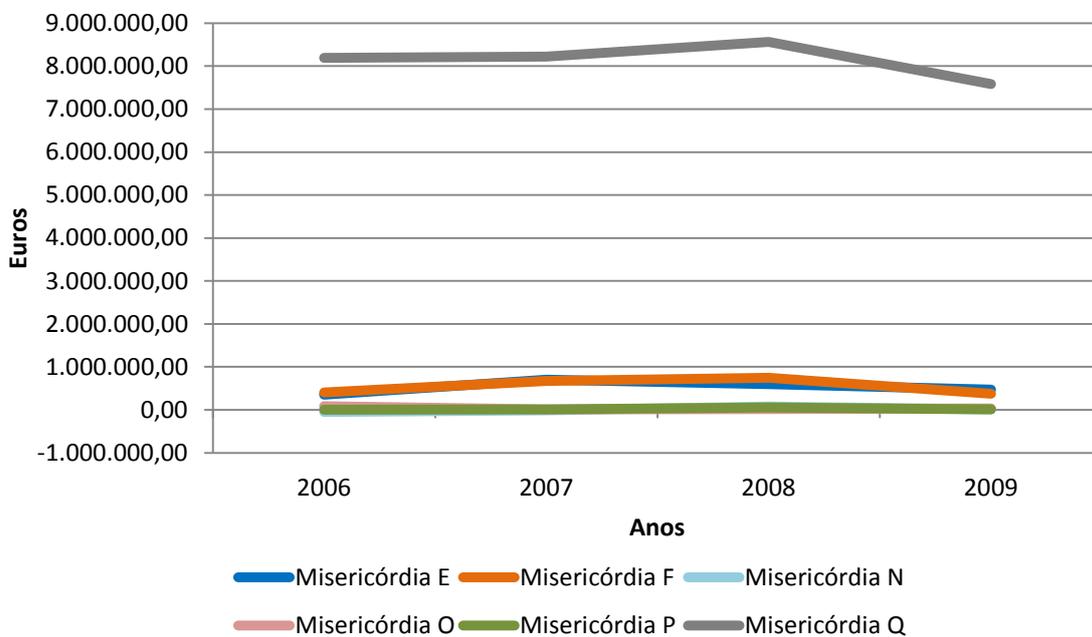
**Figura 28** – Evolução do rácio de Autofinanciamento para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisarmos a Figura 29 relativamente às Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 199 trabalhadores, podemos constatar que existem três Misericórdias (E, F e Q) com alguma capacidade de ter algum excedente financeiro. Este facto já tinha sido observado na análise que fizemos à Figura 14, em que estas Misericórdias começavam a apresentar resultados líquidos positivos. Relativamente às outras Misericórdias (N, O e P) estas não conseguem gerar excedentes para reinvestir.

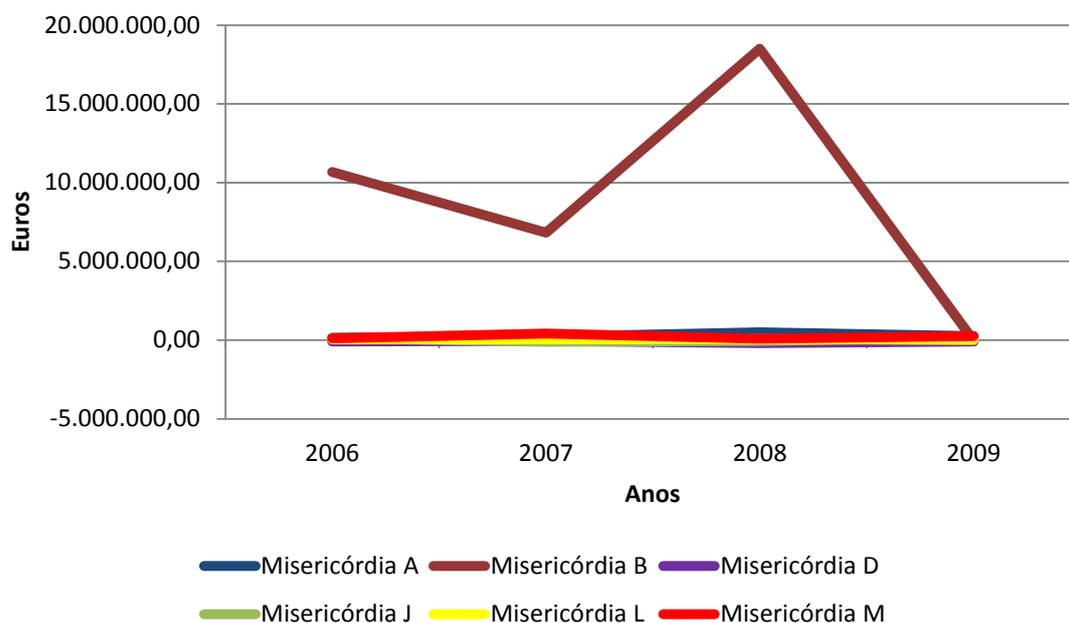
**Figura 29** – Evolução do rácio de Autofinanciamento para as Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisarmos a Figura 30 relativamente às Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, podemos constatar que não existe nenhuma das seis Misericórdias (A, B, D, J, L e M) com alguma capacidade de ter excedente financeiro para poder reinvestir no seu financiamento interno.

**Figura 30** – Evolução do rácio de Autofinanciamento para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores



Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.7. Resultados Finais

Terminada a análise da estrutura económico-financeira das Misericórdias que passou pela análise da estrutura do balanço, da demonstração de resultados e por um conjunto de indicadores económico-financeiros, pensamos ter conseguido demonstrar qual a situação económico-financeira das Misericórdias e sua sustentabilidade para o futuro.

Poderíamos ter seguido vários caminhos para se fazer uma análise de sustentabilidade, mas optámos por esta via por ser a que possibilita uma fácil visualização dos resultados permitindo uma rápida compreensão para quem lê o estudo, identificando, assim, quais as Misericórdias que poderão estar com mais dificuldade em serem sustentáveis.

Como dissemos no início do estudo iríamos dividir o estudo em três partes, Balanço, Demonstração de resultados e indicadores económico-financeiros.

Na primeira parte do estudo, começámos com a análise sobre a estrutura do balanço, nesta primeira parte detetámos que das 16 Misericórdias existem 6 que têm um passivo superior a 60% o que nos leva a afirmar que, como diz Neves (2012), ao acontecer uma situação de conjuntura instável e deficitária pode conduzir a situações de dificuldade e de incumprimentos financeiros. De salientar que de entre as Misericórdias com passivo elevado existe uma que sobressai ainda mais das restantes visto ter um passivo de 113%

o que, segundo Neves (2012), parece indiciar que esta Misericórdia já se encontra em falência técnica. Relativamente às Misericórdias com passivos abaixo dos 50% constata-se que algumas Misericórdias com mais de 200 trabalhadores têm vindo a fazer um esforço para conseguirem baixar o passivo para padrões que possam demonstrar uma estabilidade financeira. Como exemplo do que acabámos de dizer, a Misericórdia J conseguiu baixar um passivo que chegou a ser de 100% para números abaixo dos 50% no final do período em estudo.

Em seguida com a apresentação do estudo da estrutura de capitais das Misericórdias, podemos analisar que no início do período em análise só 5 das 16 Misericórdias utilizavam financiamento de médio/longo prazo com capitais alheios, situação que se alterou substancialmente no final do período, em que passou a existir um total de 9 Misericórdias a utilizarem este tipo de financiamento, demonstrando que os capitais próprios já não seriam suficientes.

Por fim, da primeira parte entramos no estudo do balanço funcional, verificámos o comportamento da tesouraria líquida de cada instituição através da evolução de cada uma, permitindo ter uma indicação de qual o seu comportamento em cumprir os seus compromissos financeiros. Segundo Neves (2012), para que exista um equilíbrio financeiro nas Misericórdias os valores apresentados terão que ser superiores a 0, o que levará a que as Misericórdias não tenham problemas do cumprimento dos compromissos financeiros de curto prazo. Neste estudo observámos 9 Misericórdias com valores abaixo de 0, o que pressupõe alguma dificuldade no cumprimento dos compromissos financeiros a curto prazo. Nas restantes Misericórdias com uma situação positiva temos a destacar as Misericórdias E e B que apresentam valores muito acima de 0.

Ao passarmos para a análise da demonstração de resultados entramos numa análise de extrema importância como diz Martins *et al.* (2009), esta análise dá uma perspetiva dinâmica da atividade das organizações, pois agrupa todo o conjunto de gastos incorridos e os rendimentos gerados pelas organizações ao longo dos anos. Chegando ao final da análise onde aparece a diferença entre os dois grupos apresentado pelo resultado líquido. Nesta secção conseguimos ver que no lucro da Misericórdias a sua origem é, essencialmente, da venda de bens e da prestação de serviços, mas com uma parte muito substancial de natureza extraordinária, por seu lado na análise dos gastos apercebemos que o maior peso dos gastos reside nos gastos com o pessoal, na compra de matérias primas ou subsidiárias e nos encargos sociais.

Assim sendo na análise dos rendimentos das Misericórdias com menos de 50 trabalhadores todas, à exceção da Misericórdia H, apresentam ao longo dos anos em estudo um aumento dos rendimentos. Na Misericórdia H a partir do ano 2007 o rendimentos começaram a diminuir muito pela diminuição das vendas e prestação de serviços.

No caso das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores os padrões são idênticos aos da análise anterior, ou seja, têm tido todas ligeiros aumentos dos lucros embora aquelas

que tenham tido um aumento um pouco superior se deva essencialmente aos rendimentos suplementares.

Ao analisarmos os gastos, encontramos um padrão algo semelhante ao dos rendimentos ou seja ligeiros aumentos durante os anos analisados. Neste caso os gastos estão relacionados com o aumento dos gastos com o pessoal e em alguns casos também com os gastos de F.S.E.

Quando entramos na análise dos resultados líquidos, na análise das figuras podemos ter uma leitura mais assertiva do funcionamento das Misericórdias, ou seja, conseguimos verificar, entre a análise dos rendimentos e dos gastos, em que situação financeira se encontram as Misericórdias no final dos anos em estudo.

Na análise das Misericórdias sobre os resultados líquidos, encontramos 8 das 16 Misericórdias com resultados líquidos negativos, o que nos leva a concluir que estas Misericórdias têm gastos mais elevados do que rendimentos, situação que a manter-se poderá por em causa o bom funcionamento das instituições.

Quando, por último, passamos aos indicadores e ao analisarmos os seus rácios, aí sim vamos ter uma visão mais pormenorizada de como se encontram as Misericórdias face à sua situação económica e financeira.

O primeiro rácio que analisamos é o da Autonomia financeira e como refere Pinho e Tavares (2012) quanto maior for o valor deste indicador maior a proporção de capitais próprios aplicados, os valores medianos ou estáveis situam-se entre os 40% e os 80%. Logo, nas Misericórdias com menos de 50 trabalhadores encontramos duas acima dos 80% e nas outras duas, uma com valores inferiores a 20% que indica uma excessiva exposição a capitais alheios e, por último, a Misericórdia H que apresenta valores negativos o que nos parece indiciar um risco sério de insolvência.

Relativamente às Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200, encontramos todas com uma autonomia financeira situada entre os 20% e os 80% o que poderia levar a supor que estão todas bem. Tal não poderá ser, assim, tão seguro em virtude de existirem três Misericórdias das seis em que no último ano apresentaram descidas na sua percentagem, uma delas, a Misericórdia N, que desceu perto de 40%.

Na última análise da Autonomia Financeira às Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, podemos concluir que das seis Misericórdias existem três que sempre tiveram ao longo dos anos analisados uma autonomia financeira dentro dos padrões de estabilidade, na passagem entre o ano 2008 para 2009 verificamos que a Misericórdia J, que sempre apresentou valores bastante baixos chegando mesmo em 2007 a números negativos por entrada de capitais próprios, sobe a números que nunca tinha conseguido chegar em anos anteriores, situando-se nos 50%. Por outro lado, da análise apresentam-se duas Misericórdias com valores abaixo dos mínimos considerados estáveis, são elas as Misericórdias D e A.

Relativamente à Solvabilidade nas Misericórdias sabemos que, segundo Neves (2012), a Solvabilidade demonstra que a entidade tem meios à sua disposição para satisfazer todos os compromissos de dívida, entendendo-se que caso a instituição não tenha solvabilidade poder-se-á dizer que a instituição poderá estar quase falida.

Entrando na análise do rácio de Solvabilidade para as Misericórdias com menos de 50 trabalhadores, deparamos, como já tínhamos visto, que a Misericórdia H e a G têm rácios bastante baixos demonstrando um capital próprio muito baixo em relação ao capital alheio.

Na análise das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200, a solvabilidade também apresenta padrões de estabilidade em praticamente todas as Misericórdias, embora as Misericórdias F e N de 2007 até ao final do ano em estudo tenham tido uma redução muito significativa de valor, o que nos leva a concluir que no futuro estas Misericórdias possam vir a ter alguma dificuldade no cumprimento de pagamentos.

Passando às Misericórdias com mais de 200 trabalhadores encontramos praticamente todas as Misericórdias numa zona de conforto, embora os rácios apresentados não sejam muito altos, mas mesmo assim podemos concluir que poderá existir alguma estabilidade no futuro, embora somente a Misericórdia B tenha tido nos últimos 4 anos alguma quebra, mas mesmo assim ainda continua muito superior às restantes.

Na análise dos rácios do endividamento geral ficamos a saber através de Pinho e Tavares que estes indicadores pretendem mensurar em que medida as aplicações (ativos) são financiadas por capitais próprios ou por capitais alheios, variando o resultado entre 0 e 1. Um resultado perto do 1 reflete uma instituição largamente endividada, enquanto que um resultado perto do 0 apresenta uma instituição em cujo os ativos são financiados em larga medida por capitais próprios.

Neste caso as Misericórdias C e I, com menos de 50 trabalhadores, apresentam valores muito perto do 0, o que como se tem visto tem vindo a ser o seu padrão na estabilidade. Por outro lado, a Misericórdia G tem um valor muito próximo de 1 e a Misericórdia H ultrapassa largamente esse número, o que denota um extremo endividamento.

Na passagem para a análise das Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200, temos três Misericórdias (N, O e Q) com um nível de endividamento superior a 0,40 enquanto que as restantes (E, F e P) apresentam um grau de endividamento na casa dos 0,20, o que traduz que existe autonomia financeira.

Relativamente à mesma análise para este rácio, agora para as Misericórdias com mais de 200 trabalhadores, podemos concluir que das 6 Misericórdias (A, D, J, L e M) só a B apresenta um rácio na casa do 0,20 o que demonstra que os seus ativos ainda são financiados por capitais próprios, as restantes denotam, com os rácios apresentados, uma fragilidade na sua autonomia financeira.

Na análise que fizemos ao grau de endividamento das Misericórdias no médio e longo prazo, em que sabemos que este endividamento representa as dívidas negociadas pelas instituições com datas superiores a 365 dias, e que quanto maior for o rácio maior é o grau de endividamento, encontramos no primeiro grupo de Misericórdias só a Misericórdia H com um rácio elevado, as restantes praticamente não têm dívida a médio e longo prazo.

No grupo de Misericórdias com mais de 50 trabalhadores e menos de 200 trabalhadores encontramos três Misericórdias (F, N e O) que apresentam dívida a médio e longo prazo, as Misericórdias restantes (E, P e Q) não recorrem a dívida de médio e longo prazo. De salientar que a Misericórdia F só a partir de 2008 é que começou a utilizar este tipo de endividamento.

Quanto às Misericórdias com mais de 200 trabalhadores verificamos que todas utilizarem este tipo de financiamento, embora a Misericórdia D use mas não apresente praticamente expressão.

O ponto negativo deste tipo de financiamento é que quanto maior for a exposição ao financiamento, maior também será a sua carga de juros.

Por fim, da análise total entramos no tema do Autofinanciamento. Das 16 Misericórdias, divididas pelos três grupos, podemos constatar que somente 4 Misericórdias conseguem gerar algum *cash-flows* para poderem reinvestir, são elas as Misericórdia (C) do primeiro grupo e as Misericórdias (E, F e Q) do segundo grupo, as Misericórdias do último grupo, e também as maiores, não têm capacidade de gerar *cash-flows* para efetuarem reinvestimentos.

Pensamos, assim, ter chegado a uma análise concisa e de fácil compreensão da situação das Misericórdias face ao seu dia a dia económico e financeiro.

De salientar que verificámos que 14 das 16 Misericórdias apresentam valores de rendimentos praticamente com 50% ou mais provenientes de subsídios, o que numa conjuntura recessiva - que é a que se vive em Portugal nesta altura -, com o Governo a fazer cortes nos subsídios, levará a que num futuro próximo se preveja uma dificuldade financeira nestas Misericórdias.

## 6. Conclusões

Pela experiência pessoal obtida da pertença ao órgãos sociais de uma Misericórdia, foi possível a perceção e conhecimento do funcionamento, dos problemas e dificuldades que as Misericórdias sofrem para conseguirem manter o seu lema naquilo que são as suas raízes: o Apoio Social.

Ao constatar, na primeira pessoa, destas dificuldades nas Misericórdias, surgiu a motivação para a realização de um estudo sobre todas as Misericórdias do Distrito de Setúbal, com vista à obtenção de respostas para o problema: será um problema logístico; ou um problema generalizado.

Para a realização do estudo foi utilizada a metodologia indutiva, visto existir escassez de literatura sobre as Misericórdias. Deste modo, foram recolhidos dados mediante entrevistas com os Provedores bem como dados quantitativos nomeadamente, os constantes dos balanços e demonstrações de resultados, para o período compreendido entre 2005 e 2009.

Pretendeu-se, assim, com este estudo verificar a sustentabilidade económico-financeira das Misericórdias do Distrito de Setúbal, de forma a verificar se as instituições conseguem ter os meios próprios para se rentabilizar.

A justificação deste estudo passa pela gravíssima situação económica que se apresenta em Portugal, sabendo que estas instituições estão inseridas num setor de cariz social, vocacionadas para atos de apoio aos mais desfavorecidos, apoio às famílias, aos mais jovens e em grande parte aos mais idosos, alguns deles em situação de pobreza extrema.

Este estudo económico-financeiro foca-se nas atividades das Misericórdias do Distrito de Setúbal e quais os resultados obtidos nos vários anos de estudo, procurando fazer uma demonstração de como as instituições estão a viver o seu dia a dia e se será rentável ou sustentável viverem das transferências financeiras do Estado e dos seus benefícios. Ou se, por outro lado, não terão necessidade de serem sustentáveis sem serem dependentes, criando novas formas de se apresentarem perante novos potenciais financiadores desta causa social.

Sabe-se, pelos estudos apresentados, que algumas das Misericórdias vivem dias bem difíceis e que a sua capacidade de ajuda será posta em causa, em virtude da sua não sustentabilidade, levando, assim, a uma diminuição da qualidade dos serviços prestados.

Na situação presente pode-se afirmar que se o Estado reduzir cada vez mais as suas transferências para o apoio social, como tem vindo a reduzir, as instituições terão que arranjar receitas através de outros meios, pois que nesta situação não conseguirão ter receitas para poderem financiar a atividade social. Os gestos altruístas de doações, que cada vez existem menos, também não são solução. Nalguns casos, são doados imóveis tão degradados que não se justifica o investimento na sua recuperação. Verifica-se, no decorrer dos anos, que as Misericórdias têm diminuído o valor das receitas de rendimentos extraordinários, o que significa que existe menor capacidade de captação

de donativos de empresas e particulares. Até as horas oferecidas em regime de voluntariado têm diminuído, quer no tempo dedicado à gestão quer no tempo dedicado aos serviços.

Na análise que efetuámos é notório o aumento, ao longo dos anos, do peso dos gastos com o pessoal, que é mais elevado que a evolução das receitas próprias, apesar do aumento das transferências do Estado. Esta situação acaba num agravamento na demonstração de resultados levando em alguns casos ao aparecimento de saldos negativos nos resultados líquidos de exploração.

Deste estudo conclui-se que existe um risco sério de insustentabilidade a médio prazo, risco esse reforçado pelas pressões económicas nacionais e inerentes ao distrito em que se encontram as instituições, pressões demográficas, pressões ideológicas sobre o papel do Estado-providência. O estado tem diminuído as prestações sociais, recuando nas suas funções de apoio social. Perante tal cenário justifica-se uma anteposição de estratégias a desenvolver pelas instituições, estratégias essas que apelam a um desafio à reinvenção do financiamento das instituições, matéria essa de reflexo incontornável na estrutura organizacional.

Assim, perante o cenário de sério risco futuro de insustentabilidade na maioria das Misericórdias leva-nos a sugerir algumas alterações na maneira de agir das Misericórdias, tentando sair da dependência cada vez maior dos subsídios do Estado.

Nessas estratégias de mudança destas instituições, as alterações terão que espalhar-se por vários setores organizacionais internos que visem diretamente ter ganhos de eficiência na administração de recursos, repartindo-se na adoção de modelos de gestão modernos e profissionais, p. ex. na criação de um modelo orçamental, distribuído por centro de gastos correspondentes a respostas sociais, utilizando uma execução prévia da despesa, implicando com isso uma previsibilidade e aferição das necessidades.

Quanto à formação profissional, deve existir uma fixação de procedimentos, permitindo ganhos na gestão de tempo e de competências dos recursos humanos, permitindo uma integração de funções, seja por flexibilização de conteúdos funcionais dos prestadores, seja por fusão de serviços.

Deve ser clara a determinação da missão das Misericórdias. Deve ser promovido o *outsourcing* de fornecimentos e o desenvolvimento de valências de respostas sociais integradas e a requalificação das valências já existentes, como por exemplo a criação de unidades de cuidados continuados articuladas com respostas sociais para idosos, ludotecas como complemento de centros de atividades de tempos livres (ATL), etc. Os serviços oferecidos devem ser adequados às necessidades dos utilizadores, quer na qualidade e diversidade dos mesmos, na tabela de preços praticada na utilização de profissionais competentes e qualificados e no horário adequado do funcionamento dos equipamentos sociais. A comunidade deve ser envolvida integralmente na instituição, dando sugestões sobre novos serviços e/ou melhoramento dos serviços existentes, participando na gestão da instituição, dando donativos e participando em atividades de

voluntariado organizado. O acesso à participação da comunidade pode ser estimulado com a criação de benefícios de acesso aos serviços ou outros incentivos que fomentem a captação de mais associados.

O envolvimento da comunidade pode ser ainda mais ampliado com recurso ao *marketing* social, através da divulgação de uma imagem exterior de credibilidade e qualidade, orientada para o utilizador, conseguindo com isso uma imagem extremamente positiva concedida à Misericórdia favorecendo o seu posicionamento na captação de gestos altruístas ou a colocação de serviços ao alcance de públicos mais vastos que os tradicionais.

Outra vertente da estratégia de mudança de atitudes, incide, como também já falado aqui, na busca de novas soluções de financiamento, campo que poderá passar pela ligação a organizações mutualistas. Esses sistemas privados de proteção social também visam o auxílio mútuo em situações de carência ou o melhoramento das condições de vida, como forma voluntária de realização do ideal da solidariedade.

Relativamente ao relacionamento com o setor financeiro, as Misericórdias terão sempre hipótese de recorrer aos produtos tradicionais, como sejam os empréstimos, para financiamento de investimentos, contas correntes caucionadas que apoiam eventuais ruturas de tesouraria, e, em alguns casos, o benefício de sistemas de *factoring*, antecipando receitas oriundas do Estado.

Porém, é no desenvolvimento de estratégias para superar os problemas de sustentabilidade das Misericórdias que a comunicação com o setor financeiro assume importância capital, ainda mais sabendo das dificuldades que o setor financeiro atravessa nestes anos de crise económica. No futuro próximo, muitas pessoas em risco de exclusão não serão mais apoiadas pelo Estado. Outras verão o seu rendimento diminuído quando chegarem a uma etapa avançada de vida. Terão de ser criados mecanismos que permitam a essas pessoas uma vida digna. Para algumas, as suas economias e planos de reforma serão suficientes, para outras não. Uma vertente que poderia ser viável e deveria ser explorada para a tentativa de resolução destes casos é a criação de departamentos de instituições bancárias que conseguissem criar em tempo um mecanismo de salvaguarda para quem num futuro pudesse vir a necessitar desse apoio.

Algumas destas estratégias poderão ser difíceis de realizar, mas terá que ser feito um esforço para que se consiga uma mudança de paradigma nas Misericórdias. Será necessário um esforço conjunto de todas as organizações que possam estar presentes no aumento qualitativo das atividades desenvolvidas pelas instituições, a fim de se poder dar todo o apoio necessário ao combate à exclusão social, o apoio à terceira idade, o apoio às crianças, aos adolescentes em risco, enfim, a toda a população carenciada que é em número preocupantemente crescente no Distrito de Setúbal.

Ao longo da realização deste estudo foram várias as limitações encontradas, como por exemplo, o facto de não existir bibliografia e estudos empíricos sobre as Misericórdias.

Por outro lado, também não conseguimos obter toda a informação por parte de algumas Misericórdias, tanto ao nível do funcionamento interno como também em relação aos relatórios.

Para concluir este estudo deixamos algumas pistas para futuras investigações sobre o tema com possíveis aplicações práticas para serem aplicadas, tanto na vertente interna como na vertente externa das instituições. Na vertente interna, podemos dar como exemplo a análise aprofundada da estratégia de mudança nos vários setores das Misericórdias, tentando assim obter ganhos de gestão, de tempo e competências. Na vertente externa, um dos temas de interesse para futuros trabalhos de investigação é o Marketing Social, por se tratar de uma área de estudo em crescimento e com muitas áreas por explorar e aprofundar.

## 7. Bibliografia

- Almeida, A., Bethencourt, F., Costa, L., Cunha, M., Curto, D., Magalhães, J., Mendes, A., Neto, M., Pereira, P. Rodrigues, T., Subtil, J. 1993. *História de Portugal*.<sup>1ª</sup> Edição, Circulo de Leitores, Lisboa.
- Anderson, B.B. e Dees, G., 2006. *Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship*. Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.
- Azevedo, C. e Couto, P., 2010. *Desempenho, Sustentabilidade e Eficiência Económica em OSFL – Como Fazer de Sísifo Um Mito*. In Azevedo, C., Franco, R. e Meneses, J., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O desafio da inovação social*. VidaEconómica, Lisboa.
- Boschee, J. e McClurg, J., 2003. *Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions*. Manuscrito não publicado.
- Brinckerhoff, P.C., 2000. *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*. John Wiley & Sons, EUA.
- Brooks, A.C., 2009. *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*. Pearson, Prentice-Hall, EUA.
- Brunie, A., 2009. Meaningful distinctions within a concept: Relational, collective, and generalized social capital. *Social Science Research*, Vol. 38, Issue 2, Pp. 251–265.
- Carvalho, J.M., 2005. *Organizações não Lucrativas*. Edições Sílabo, Portugal.
- Carvalho, J.E., 2011. *Gestão de Empresas-Princípios Fundamentais*. Edições Sílabo, Portugal.
- Census, 2011, Census a Portugal.
- Christie, M. e Honig, B., 2006. Social entrepreneurship: New Research Findings. *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 1-5.
- Dees, G., 1998. The Meaning of Social Entrepreneurship. *Kauffman Foundation*, pp. 1-5.
- Drucker, P., 1985. *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row Publishers, New York.
- Ferreira, S., 2000. *O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

- Franco, R., 2010. *Marketing nas OSFL. In Azevedo, C., Franco, R. e Meneses, J., Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O desafio da inovação social.* VidaEconómica, Lisboa.
- Fukuyama, F., 1997. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity.* New York: Free Press.
- Fukuyama, F., 2000. *A grande ruptura.* Quetzal Editores, Lisboa.
- Gonçalves, R., 2010. *A Fiscalidade das Organizações Sem Fins Lucrativos. In Azevedo, C., Franco, R. e Meneses, J., Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O desafio da inovação social.* VidaEconómica, Lisboa.
- Hartigan, P. e Elkington, J., 2008. *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo.* Rio de Janeiro: Elsevier - Campus.
- Hill, T.L., Kothari, T. e Shea, M., 2010. Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, pp. 5-31.
- IEFP, 2010. *Estatísticas Mensais – Dezembro 2010.*
- INE, 2007. *Anuário Estatístico de Portugal – 2007.*
- INE, 2000. *As Gerações Mais Idosas – Um Retrato no Final do Século.*
- INE, 2010a. *Anuário Estatístico de Portugal – 2010.*
- INE, 2010b. *Estatísticas Demográficas – 2010.*
- Mair, J. e Martí, I., 2004. *Social Entrepreneurship: What Are We Talking About? A Framework for Future Research.* IESE Business School: University of Navarra, pp. 1-14.
- Mair, J. e Martí, I., 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, pp. 36-44.
- Martins, A., 2002. *Introdução à Análise Financeira de Empresas.* Vida Económica, Portugal.
- Martins, A., Cruz, I., Augusto, M., Silva, P. e Gonçalves, P., 2009. *Manual de Gestão Financeira Empresarial.* Coimbra Editora, Portugal.
- Menezes, H.C., 1987. *Princípios de Gestão Financeira.* Editorial Presença, Portugal.
- Nabais, C. e Nabais, F., 2011. *Prática Financeira I - Análise Económica e Financeira.* Edições Lidel, Portugal.
- Neck, H., Brush, C. e Allen, E., 2009. The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, Vol. 52, Issue 1, pp. 13-19.

- Neves, J.C., 2012. *Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão*. Texto Editores, Portugal.
- Pinho, C.S. e Tavares, S., 2012. *Análise Financeira e Mercados*. 2ª Edição. Areas Editora, Portugal.
- Santos, J., 2012. *Revista de Finanças Públicas e Direito Fiscal*, Ano 1, Número 3 in <http://www.calameo.com/books/0003249817cfd63c5b679> visitado no dia 7/6/2012
- Shultz, T., 1973. *O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa*. Zahar Editores, Rio de Janeiro.
- Sullivan, G., Weerawardena, J. e Carnegie, K., 2003. Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), pp. 76-88.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. e Shulman, J., 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, Issue 5, pp. 519-532.

## **Anexos**

## Anexo I – Rendimentos

**Quadro 6 – Rendimentos: Misericórdia A**

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	1.620.931,34	41,29%	1.794.499,81	41,89%	1.940.453,65	38,84%	2.021.600,89	42,33%	2.134.514,61	42,77%
Rendimentos Suplementares:	8.499,63	0,22%	10.989,59	0,26%	20.178,08	0,40%	16.887,90	0,35%	21.006,99	0,42%
Subsídios à Exploração:	1.936.220,36	49,32%	2.062.905,12	48,15%	2.191.242,38	43,86%	2.358.539,23	49,38%	2.488.309,11	49,86%
Outros Rendimentos Operacionais:	206.770,03	5,27%	278.762,91	6,51%	333.771,70	6,68%	132.222,84	2,77%	121.511,55	2,43%
Rendimentos Financeiros:	10.110,61	0,26%	976,80	0,02%	2.309,93	0,05%	2.415,67	0,05%	9.346,78	0,19%
Rendimentos Extraordinários:	126.584,42	3,22%	109.141,55	2,55%	489.723,03	9,80%	244.462,28	5,12%	215.682,13	4,32%
Total de Rendimentos	3.925.630,31		4.283.974,30		4995816,64		4776128,81		4990371,17	

Fonte: elaborado pelo autor

**Quadro 7 – Rendimentos: Misericórdia H**

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	1.065.490,85	63,01%	1.450.570,27	75,10%	1.660.561,79	74,90%	1.326.997,56	65,64%	816.560,81	46,61%
Rendimentos Suplementares:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	885,35	0,04%	2.523,15	0,12%	1.505,85	0,09%
Subsídios à Exploração:	418.873,73	24,77%	390.785,70	20,23%	438.837,75	19,79%	415.964,35	20,58%	486.415,77	27,77%
Outros Rendimentos Operacionais:	2.606,81	0,15%	3.102,60	0,16%	3.917,00	0,18%	7.899,67	0,39%	8.435,20	0,48%
Rendimentos Financeiros:	58.530,20	3,46%	14.978,81	0,78%	21.278,07	0,96%	80.426,22	3,98%	20.998,23	1,20%
Rendimentos Extraordinários:	145.359,24	8,60%	72.109,40	3,73%	91.578,85	4,13%	187.816,04	9,29%	417.843,54	23,85%
Total de Rendimentos	1.690.860,83		1.931.546,78		2.217.058,81		2.021.626,99		1.751.759,40	

Fonte: elaborado pelo autor

**Quadro 8 – Rendimentos: Misericórdia I**

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	428.561,57	33,89%	430.024,99	34,00%	380.087,76	31,78%	342.239,89	29,43%	353.519,47	28,70%
Rendimentos Suplementares:	0,00	0,00%	61,20	0,00%	100,00	0,01%	2.692,14	0,23%	1.593,10	0,13%
Subsídios à Exploração:	672.526,34	53,18%	657.464,80	51,98%	633.274,98	52,95%	719.492,97	61,87%	784.316,11	63,67%
Outros Rendimentos Operacionais:	19.354,32	1,53%	15.956,02	1,26%	25.104,88	2,10%	25.234,25	2,17%	23.549,00	1,91%
Rendimentos Financeiros:	15.367,28	1,22%	16.367,92	1,29%	32.491,99	2,72%	41.954,99	3,61%	39.051,78	3,17%
Rendimentos Extraordinários:	124.125,41	9,81%	181.928,50	14,38%	124.899,36	10,44%	31.223,41	2,69%	29.855,39	2,42%
Total de Rendimentos	1.264.738,77		1.264.738,77		1.195.958,97		1.162.837,65		1.231.884,85	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 9 – Rendimentos: Misericórdia B

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	1.530.841,05	49,1%	1.551.670,49	48,4%	1.577.270,00	48,2%	1.697.756,88	46,6%	1.629.337,56	45,8%
Rendimentos Suplementares:	7.058,46	0,2%	2.180,14	0,1%	3.898,91	0,1%	1.423,00	0,0%	1.454,00	0,0%
Subsídios à Exploração:	1.312.970,44	42,1%	1.349.354,77	42,1%	1.390.186,86	42,5%	1.418.753,52	38,9%	1.459.268,18	41,1%
Outros Rendimentos Operacionais:	69.040,60	2,2%	70.959,60	2,2%	88.632,56	2,7%	73.105,10	2,0%	72.137,10	2,0%
Rendimentos Financeiros:	97.885,46	3,1%	123.192,88	3,8%	136.171,54	4,2%	147.635,07	4,1%	138.147,46	3,9%
Rendimentos Extraordinários:	84.899,45	2,7%	110.504,51	3,4%	73.972,79	2,3%	304.428,09	8,4%	254.061,97	7,1%
Total de Rendimentos	3.116.304,99		3.207.862,39		3.270.132,66		3.643.101,66		3.554.406,27	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 10 – Rendimentos: Misericórdia C

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	161.189,18	27,65%	176.083,65	34,67%	175.393,72	36,10%	254.203,89	9,02%	256.655,33	45,21%
Rendimentos Suplementares:	288.122,24	49,42%	201.161,56	39,61%	166.853,00	34,34%	2.422.825,07	86,00%	166.341,12	29,30%
Subsídios à Exploração:	107.110,04	18,37%	17.978,51	3,54%	118.452,14	24,38%	118.269,95	4,20%	127.912,35	22,53%
Outros Rendimentos Operacionais:	20.169,52	3,46%	17.978,51	3,54%	20.992,55	4,32%	20.976,24	0,74%	15.837,55	2,79%
Rendimentos Financeiros:	576,01	0,10%	807,10	0,16%	701,91	0,14%	951,01	0,03%	898,75	0,16%
Rendimentos Extraordinários:	5.871,94	1,01%	-414,18	-0,08%	3.458,89	0,71%	11,40	0,00%	0,03	0,00%
Total de Rendimentos	583.038,93		507.905,57		485.852,21		2.817.237,56		567.645,13	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 11 – Rendimentos: Misericórdia D

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	1.416.658,15	46,34%	1.506.288,58	43,669%	1.976.595,84	54,16%	2.126.804,70	50,95%	1.994.304,13	44,93%
Rendimentos Suplementares:	228.750,00	7,48%	88.500,00	2,566%	3.442,00	0,09%	27.700,00	0,66%	2.893,09	0,07%
Subsídios à Exploração:	1.209.235,85	39,55%	1.264.322,43	36,654%	1.372.691,52	37,61%	1.703.535,83	40,81%	2.058.420,50	46,37%
Outros Rendimentos Operacionais:	500,00	0,02%	0,00	0,000%	0,00	0,00%	25.320,85	0,61%	0,00	0,00%
Rendimentos Financeiros:	43.004,18	1,41%	25.176,06	0,730%	24.665,78	0,68%	0,00	0,00%	24.235,95	0,55%
Rendimentos Extraordinários:	154.495,38	5,05%	565.023,34	16,381%	272.213,63	7,46%	290.545,66	6,96%	353.916,00	7,97%
Total de Rendimentos	3.057.166,19		3.449.310,41		3.649.608,77		4.173.907,04		4.438.848,80	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 12 – Rendimentos: Misericórdia E

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	635.089,30	19,07%	670.985,02	17,54%	1.025.086,77	25,44%	836.951,40	18,47%	941.911,42	19,84%
Rendimentos Suplementares:	1.553.201,68	46,63%	1.609.556,02	42,08%	1.805.332,14	44,80%	2.388.275,76	52,70%	2.560.446,72	53,93%
Subsídios à Exploração:	682.924,58	20,50%	699.751,12	18,29%	697.854,38	17,32%	737.641,71	16,28%	746.266,40	15,72%
Outros Rendimentos Operacionais:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	21.467,60	0,53%	24.468,75	0,54%	22.012,84	0,46%
Rendimentos Financeiros:	159.370,54	4,79%	161.145,85	4,21%	222.754,48	5,53%	279.937,52	6,18%	252.515,46	5,32%
Rendimentos Extraordinários:	300.010,44	9,01%	683.426,13	17,87%	257.301,82	6,38%	264.558,82	5,84%	252.515,46	5,32%
Total de Rendimentos	3.330.596,54		3.824.864,14		4.029.797,19		4.531.833,96		4.747.999,27	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 13 – Rendimentos: Misericórdia F

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	2.663.762,63	78,52%	2.259.518,53	60,87%	2.288.382,41	68,62%	2.268.583,52	66,64%	2.268.583,52	65,49%
Rendimentos Suplementares:	15.170,42	0,45%	12.818,45	0,35%	15.920,30	0,48%	50.367,73	1,48%	35.617,23	1,03%
Subsídios à Exploração:	699.396,01	20,62%	801.042,77	21,58%	827.604,65	24,82%	793.313,69	23,31%	796.103,21	22,98%
Outros Rendimentos Operacionais:	1.088,00	0,03%	3.000,73	0,08%	762,00	0,02%	973,50	0,03%	1.675,51	0,05%
Rendimentos Financeiros:	269.810,69	7,95%	325.670,98	8,77%	329.246,56	9,87%	318.602,13	9,36%	345.606,07	9,98%
Rendimentos Extraordinários:	81.574,19	2,40%	88.597,61	2,39%	57.362,89	1,72%	164.990,10	4,85%	14.468,52	0,42%
Total de Rendimentos	3.392.266,16		3.711.871,79		3.334.778,81		3.403.992,72		3.464.162,76	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 14 – Rendimentos: Misericórdia G

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	25.981,73	12,15%	37.217,43	15,87%	68.083,06	26,12%	79.546,29	28,15%	92.516,39	29,57%
Rendimentos Suplementares:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	50,00	0,02%	0,00	0,00%	1.183,59	0,38%
Subsídios à Exploração:	173.280,81	81,05%	176.059,09	75,05%	172.913,82	66,35%	178.177,62	63,04%	183.985,53	58,81%
Outros Rendimentos Operacionais:	0,00	0,00%	66,00	0,03%	997,00	0,38%	215,50	0,08%	294,50	0,09%
Rendimentos Financeiros:	8.759,84	4,10%	13.256,29	5,65%	8.773,45	3,37%	11.843,74	4,19%	26.600,44	8,50%
Rendimentos Extraordinários:	5.777,32	2,70%	7.985,46	3,40%	9.790,88	3,76%	12.388,97	4,38%	8.280,37	2,65%
Total de Rendimentos	213.799,70		234.584,27		260.608,21		282.622,12		312.860,82	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 15 – Rendimentos: Misericórdia J

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	1.047.758,15	32,11%	1.112.110,69	34,40%	1.145.351,68	33,62%	1.172.444,03	32,30%	1.197.241,37	32,38%
Rendimentos Suplementares:	4.216,72	0,13%	9.157,39	0,28%	6.720,50	0,20%	11.159,90	0,31%	14.202,37	0,38%
Subsídios à Exploração:	1.900.643,05	58,24%	1.882.382,75	58,23%	2.028.639,54	59,54%	2.135.795,98	58,83%	2.136.125,81	57,78%
Outros Rendimentos Operacionais:	15.486,91	0,47%	13.304,91	0,41%	12.971,00	0,38%	12.515,62	0,34%	11.297,00	0,31%
Rendimentos Financeiros:	15.624,26	0,48%	12.877,31	0,40%	20.224,78	0,59%	23.258,75	0,64%	11.332,59	0,31%
Rendimentos Extraordinários:	279.583,50	8,57%	202.610,35	6,27%	193.262,17	5,67%	275.212,03	7,58%	327.105,62	8,85%
Total de Rendimentos	3.263.312,59		3.232.443,40		3.407.169,67		3.630.386,31		3.697.304,76	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 16 – Rendimentos: Misericórdia L

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	1.096.877,87	32,64%	1.126.894,28	33,48%	1.236.331,73	35,02%	1.256.209,64	33,75%	1.273.163,01	35,37%
Rendimentos Suplementares:	31.226,64	0,93%	32.918,80	0,98%	30.168,80	0,85%	26.018,80	0,70%	26.568,80	0,74%
Subsídios à Exploração:	1.739.714,46	51,76%	1.805.919,19	53,65%	1.914.238,11	54,23%	1.979.732,45	53,18%	2.000.417,33	55,58%
Outros Rendimentos Operacionais:	35.779,46	1,06%	2.222,72	0,07%	1.742,99	0,05%	21.433,86	0,58%	5.490,31	0,15%
Rendimentos Financeiros:	10.232,53	0,30%	13.647,92	0,41%	32.163,16	0,91%	35.891,28	0,96%	12.276,58	0,34%
Rendimentos Extraordinários:	447.086,00	13,30%	384.473,75	11,42%	315.290,26	8,93%	403.195,72	10,83%	281.547,74	7,82%
Total de Rendimentos	3.360.916,96		3.366.076,66		3.529.935,05		3.722.481,75		3.599.463,77	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 17 – Rendimentos: Misericórdia M

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	2.396.466,03	36,58%	2.633.281,44	35,14%	2.889.824,65	39,83%	3.193.588,14	40,11%	3.188.809,83	39,12%
Rendimentos Suplementares:	99.392,07	1,52%	82.267,97	1,10%	56.037,44	0,77%	44.854,26	0,56%	33.867,25	0,42%
Subsídios à Exploração:	3.491.695,95	53,30%	3.626.467,43	48,39%	3.722.973,64	51,31%	4.045.867,15	50,81%	4.157.393,60	51,01%
Outros Rendimentos Operacionais:	12.469,94	0,19%	1.723,30	0,02%	10.014,25	0,14%	20.584,28	0,26%	15.768,03	0,19%
Rendimentos Financeiros:	175.510,54	2,68%	274.328,85	3,66%	312.035,47	4,30%	344.204,48	4,32%	347.743,75	4,27%
Rendimentos Extraordinários:	375.849,95	5,74%	876.473,21	11,69%	264.392,20	3,64%	313.807,68	3,94%	407.092,29	4,99%
<b>Total de Rendimentos</b>	<b>6.551.384,48</b>		<b>7.494.542,20</b>		<b>7.255.277,65</b>		<b>7.962.905,99</b>		<b>8.150.674,75</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 18 – Rendimentos: Misericórdia N

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	204.805,02	21,72%	257.578,93	26,31%	301.304,34	26,27%	349.258,89	30,49%	449.224,35	34,86%
Rendimentos Suplementares:	332.579,19	35,27%	355.044,09	36,26%	338.483,52	29,52%	362.174,93	31,62%	0,00	0,00%
Subsídios à Exploração:	295.380,84	31,33%	318.858,00	32,57%	335.092,67	29,22%	346.886,36	30,28%	361.026,97	28,02%
Outros Rendimentos Operacionais:	2.084,34	0,22%	1.395,85	0,14%	6.657,65	0,58%	3.011,20	0,26%	420.459,44	32,63%
Rendimentos Financeiros:	7.169,36	0,76%	2.595,92	0,27%	4.596,46	0,40%	2.427,50	0,21%	1.363,45	0,11%
Rendimentos Extraordinários:	100.871,76	10,70%	43.628,49	4,46%	160.612,97	14,01%	81.723,70	7,13%	56.606,26	4,39%
<b>Total de Rendimentos</b>	<b>942.890,51</b>		<b>979.101,28</b>		<b>1.146.747,61</b>		<b>1.145.482,58</b>		<b>1.288.680,47</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 19 – Rendimentos: Misericórdia O

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	609.026,86	37,87%	657.486,06	46,39%	685.963,83	45,99%	699.627,00	44,14%	716.831,19	45,19%
Rendimentos Suplementares:	5.644,39	0,35%	4.267,68	0,30%	5.612,20	0,38%	7.331,00	0,46%	4.392,00	0,28%
Subsídios à Exploração:	701.811,25	43,64%	601.070,94	42,41%	619.034,67	41,51%	638.157,00	40,26%	650.889,51	41,03%
Outros Rendimentos Operacionais:	13.477,39	0,84%	9.917,38	0,70%	11.973,62	0,80%	15.113,00	0,95%	11.240,44	0,71%
Rendimentos Financeiros:	122.468,29	7,62%	106.025,32	7,48%	153.320,97	10,28%	253.365,43	15,98%	170.810,65	10,77%
Rendimentos Extraordinários:	157.192,38	9,77%	136.151,09	9,61%	198.593,59	13,32%	187.070,33	11,80%	191.819,10	12,09%
<b>Total de Rendimentos</b>	<b>1.608.169,17</b>		<b>1.417.189,68</b>		<b>1.491.466,22</b>		<b>1.585.135,00</b>		<b>1.586.324,36</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 20 – Rendimentos: Misericórdia P

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	877.739,25	39,99%	949.186,48	40,29%	983.565,67	38,56%	1.168.454,51	38,83%	1.147.646,39	38,34%
Rendimentos Suplementares:	21.503,20	0,98%	21.076,28	0,89%	12.354,35	0,48%	105.950,88	3,52%	105.435,11	3,52%
Subsídios à Exploração:	994.463,44	45,31%	1.123.096,42	47,67%	1.183.521,97	46,40%	1.274.847,83	42,37%	1.358.120,80	45,37%
Outros Rendimentos Operacionais:	21.669,38	0,99%	20.525,16	0,87%	19.250,00	0,75%	19.364,00	0,64%	19.877,00	0,66%
Rendimentos Financeiros:	122.468,29	5,58%	106.025,32	4,50%	153.320,97	6,01%	253.365,43	8,42%	170.810,65	5,71%
Rendimentos Extraordinários:	157.192,38	7,16%	136.151,09	5,78%	198.593,59	7,79%	187.070,33	6,22%	191.819,10	6,41%
<b>Total de Rendimentos</b>	<b>2.195.035,94</b>		<b>2.356.060,75</b>		<b>2.550.606,55</b>		<b>3.009.052,98</b>		<b>2.993.709,05</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 21 – Rendimentos: Misericórdia Q

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Vendas + Prestação de Serviços:	344.444,68	30,26%	389.892,93	31,85%	382.391,76	26,47%	404.466,32	32,10%	449.753,55	32,15%
Rendimentos Suplementares:	64.584,99	5,67%	64.519,89	5,27%	72.870,65	5,04%	71.147,61	5,65%	84.408,30	6,03%
Subsídios à Exploração:	621.250,93	54,58%	627.200,64	51,24%	628.103,31	43,47%	596.366,16	47,33%	671.865,68	48,03%
Outros Rendimentos Operacionais:	4.887,95	0,43%	1.841,23	0,15%	1.245,75	0,09%	1.028,67	0,08%	1.081,75	0,08%
Rendimentos Financeiros:	47.086,66	4,14%	55.370,72	4,52%	55.586,03	3,85%	56.659,02	4,50%	55.898,93	4,00%
Rendimentos Extraordinários:	55.980,61	4,92%	85.285,95	6,97%	304.582,67	21,08%	130.301,93	10,34%	135.851,13	9,71%
Total de Rendimentos	1.138.235,82		1.224.111,36		1.444.780,17		1.259.969,71		1.398.859,34	

Fonte: elaborado pelo autor

## Anexo II – Gastos

### Quadro 22 – Gastos: Misericórdia A

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	450.897,17	11,50%	483.484,10	11,48%	461.207,20	9,95%	559.843,26	11,70%	570.722,11	11,77%
FSE:	472.941,02	12,06%	489.797,25	11,63%	477.218,14	10,30%	497.207,08	10,39%	541.495,12	11,17%
Gastos com Pessoal:	2.459.878,92	62,74%	2.583.445,02	61,33%	2.860.336,78	61,71%	3.130.619,11	65,44%	3.218.672,99	66,39%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	85.448,42	1,79%	0,00	0,00%
Impostos:	76.737,66	1,96%	93.317,89	2,22%	92.031,01	1,99%	95.366,46	1,99%	98.073,15	2,02%
Outros Gastos Operacionais:	39.322,25	1,00%	54.691,31	1,30%	269.372,15	5,81%	62.868,56	1,31%	63.634,02	1,31%
Gastos Financeiros:	108.022,22	2,76%	111.594,05	2,65%	329.995,93	7,12%	132.225,20	2,76%	111.594,05	2,30%
Gastos Extraordinários:	47.976,15	1,22%	66.089,09	1,57%	1.832,97	0,04%	39.939,37	0,83%	65.180,72	1,34%
Total de Gastos	3.920.930,88		4.212.425,74		4.634.921,88		4.783.650,72		4.847.942,59	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 23 – Gastos: Misericórdia B

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	207.714,88	5,82%	224.080,11	6,18%	207.514,43	5,41%	211.383,71	5,51%	226.876,10	5,87%
FSE:	1.145.379,27	32,07%	1.192.886,09	32,92%	1.147.547,44	29,90%	1.215.599,50	31,71%	1.171.154,47	30,28%
Gastos com Pessoal:	1.687.898,72	47,25%	1.845.709,53	50,93%	1.937.830,02	50,49%	2.040.751,58	53,24%	2.082.811,97	53,85%
Provisões e Ajustamentos:	4.156,13	0,12%	8.497,39	0,23%	9.943,48	0,26%	0,00	0,00%	61.080,60	1,58%
Impostos:	88,67	0,00%	227,85	0,01%	121,19	0,00%	0,09	0,00%	0,00	0,00%
Outros Gastos Operacionais:	2.964,76	0,08%	3.460,00	0,10%	1.865,00	0,05%	1.325,00	0,03%	2.070,00	0,05%
Gastos Financeiros:	239.086,45	6,69%	192.808,10	5,32%	189.133,41	4,93%	138.588,48	3,62%	131.234,66	3,39%
Gastos Extraordinários:	18.726,74	0,52%	46.535,68	1,28%	235.418,71	6,13%	104.985,04	2,74%	64.895,40	1,68%
Total de Gastos	3.572.043,99		3.623.770,57		3.838.373,29		3.833.249,68		3.867.599,29	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 24 – Gastos: Misericórdia C

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	0,00	0,00%	6.479,34	1,21%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
FSE:	248.941,77	42,85%	298.862,76	55,72%	289.496,14	51,88%	347.930,53	58,25%	338.010,80	56,46%
Gastos com Pessoal:	170.006,26	29,27%	183.864,04	34,28%	231.333,07	41,46%	220.810,93	36,97%	231.117,95	38,60%
Provisões e Ajustamentos:	106.426,00	18,32%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	3.976,00	0,68%	6.123,92	1,14%	694,72	0,12%	639,37	0,11%	749,21	0,13%
Outros Gastos Operacionais:	456,00	0,08%	480,00	0,09%	510,00	0,09%	503,01	0,08%	552,50	0,09%
Gastos Financeiros:	339,40	0,06%	323,95	0,06%	267,53	0,05%	621,12	0,10%	431,57	0,07%
Gastos Extraordinários:	455,03	0,08%	901,00	0,17%	477,02	0,09%	671,20	0,11%	3.472,56	0,58%
Total de Gastos	580.897,06		536.325,70		557.979,42		597.286,68		598.714,77	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 25 – Gastos: Misericórdia D

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	523.341,56	16,58%	577.875,05	16,54%	578.096,95	15,05%	709.153,50	16,65%	586.978,09	13,55%
FSE:	335.340,22	10,62%	401.003,21	11,48%	602.048,11	15,67%	610.367,07	14,33%	608.474,05	14,05%
Gastos com Pessoal:	1.981.704,62	62,79%	2.185.076,20	62,54%	2.308.448,10	60,10%	2.540.314,22	59,63%	2.744.110,01	63,35%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	5,00	0,00%	137,89	0,00%	817,62	0,02%	125,45	0,00%	4.633,17	0,11%
Outros Gastos Operacionais:	1.570,00	0,05%	1.749,00	0,05%	1.740,00	0,05%	3.249,00	0,08%	4.680,00	0,11%
Gastos Financeiros:	50.824,26	1,61%	74.962,71	2,15%	103.226,07	2,69%	89.813,01	2,11%	94.375,48	2,18%
Gastos Extraordinários:	2.180,05	0,07%	1.257,99	0,04%	1.879,34	0,05%	12.969,96	0,30%	1.601,31	0,04%
Total de Gastos	3.156.226,00		3.493.727,46		3.841.323,53		4.260.296,62		4.331.873,81	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 26 – Gastos: Misericórdia E

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	386.861,75	12,99%	427.104,49	13,67%	435.498,19	12,70%	432.997,00	10,66%	378.794,22	9,26%
FSE:	1.622.490,75	54,49%	1.721.512,80	55,09%	1.991.158,22	58,08%	2.571.821,67	63,32%	2.724.659,69	66,58%
Gastos com Pessoal:	749.511,20	25,17%	766.502,56	24,53%	803.555,69	23,44%	868.445,02	21,38%	887.157,19	21,68%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	4.229,89	0,14%	4.954,11	0,16%	5.029,23	0,15%	5.217,97	0,13%	5.017,48	0,12%
Outros Gastos Operacionais:	630,00	0,02%	630,00	0,02%	630,00	0,02%	630,00	0,02%	1.110,00	0,03%
Gastos Financeiros:	265,56	0,01%	336,56	0,01%	194,98	0,01%	300,80	0,01%	242,28	0,01%
Gastos Extraordinários:	1.055,55	0,04%	2.795,00	0,09%	67,08	0,00%	986,73	0,02%	25,00	0,00%
Total de Gastos	2.977.727,89		3.125.084,64		3.428.272,65		4.061.773,17		4.092.600,73	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 27 – Gastos: Misericórdia F

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	1.419.095,50	44,58%	1.448.549,04	44,81%	1.505.673,76	47,24%	1.508.622,80	46,83%	1.468.463,78	46,37%
FSE:	456.166,86	14,33%	531.854,63	16,45%	343.521,56	10,78%	325.331,95	10,10%	314.573,84	9,93%
Gastos com Pessoal:	1.072.728,57	33,70%	1.041.185,11	32,21%	1.168.053,62	36,65%	1.200.629,46	37,27%	1.202.991,99	37,98%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	13.345,57	0,42%	13.837,90	0,43%	13.714,07	0,43%	12.985,92	0,40%	13.223,87	0,42%
Outros Gastos Operacionais:	33.839,14	1,06%	24.122,77	0,75%	19.327,64	0,61%	23.340,67	0,72%	28.169,77	0,89%
Gastos Financeiros:	1.776,06	0,06%	1.755,48	0,05%	1.800,50	0,06%	6.018,66	0,19%	1.500,83	0,05%
Gastos Extraordinários:	7.958,21	0,25%	8.308,35	0,26%	10.257,93	0,32%	23.961,63	0,74%	7.928,18	0,25%
Total de Gastos	3.183.587,93		3.232.625,43		3.186.962,11		3.221.481,10		3.167.026,33	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 28 – Gastos: Misericórdia G

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	50.935,10	23,29%	63.044,63	26,88%	70.674,80	26,11%	67.438,12	22,00%	62.597,63	19,98%
FSE:	42.415,39	19,39%	47.249,28	20,15%	37.954,49	14,02%	43.780,00	14,28%	37.439,07	11,95%
Gastos com Pessoal:	111.599,30	51,02%	111.842,38	47,69%	145.730,80	53,84%	175.274,38	57,17%	194.637,89	62,11%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	48,30	0,02%	82,83	0,04%	167,64	0,06%	19,98	0,01%	0,20	0,00%
Outros Gastos Operacionais:	64,26	0,03%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Gastos Financeiros:	1.093,98	0,50%	3.133,82	1,34%	2.245,27	0,83%	3.617,99	1,18%	2.480,74	0,79%
Gastos Extraordinários:	1,03	0,00%	105,35	0,04%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	267,25	0,09%
Total de Gastos	218.723,34		234.498,23		270.669,14		306.559,72		313.373,64	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 29 – Gastos: Misericórdia H

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	664.383,08	36,81%	720.920,47	28,28%	757.984,78	26,63%	432.475,59	16,77%	154.485,26	8,11%
FSE:	351.067,44	19,45%	709.690,96	27,84%	819.994,10	28,80%	771.756,81	29,92%	552.547,03	29,02%
Gastos com Pessoal:	479.105,70	26,54%	689.458,53	27,05%	819.994,10	28,80%	816.168,57	31,64%	701.644,26	36,85%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	13.634,92	0,76%	12.864,51	0,50%	7.169,15	0,25%	7.675,07	0,30%	1.069,55	0,06%
Outros Gastos Operacionais:	480,00	0,03%	480,00	0,02%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	720,00	0,04%
Gastos Financeiros:	110.606,26	6,13%	163.657,69	6,42%	198.571,94	6,98%	247.321,22	9,59%	197.238,26	10,36%
Gastos Extraordinários:	2.366,02	0,13%	27.076,74	1,06%	19.113,13	0,67%	35.960,16	1,39%	25.106,74	1,32%
Total de Gastos	1.805.007,75		2.548.777,71		2.846.845,98		2.579.489,29		1.904.157,93	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 30 – Gastos: Misericórdia I

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	50.026,41	3,93%	34.845,60	2,92%	15.868,67	1,35%	22.773,71	1,91%	33.102,84	2,70%
FSE:	417.057,26	32,73%	450.160,64	37,72%	482.601,91	41,08%	501.338,98	41,94%	484.536,80	39,51%
Gastos com Pessoal:	650.842,45	51,08%	558.217,14	46,77%	529.030,61	45,03%	547.671,52	45,81%	572.307,17	46,66%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	435,31	0,03%	340,92	0,03%	4.460,44	0,38%	1.013,14	0,08%	384,57	0,03%
Outros Gastos Operacionais:	835,00	0,07%	39.640,46	3,32%	65.698,36	5,59%	72.795,19	6,09%	74.348,24	6,06%
Gastos Financeiros:	2.601,86	0,20%	2.796,97	0,23%	3.153,17	0,27%	3.503,57	0,29%	2.003,28	0,16%
Gastos Extraordinários:	124.335,74	9,76%	50.190,59	4,21%	14.825,00	1,26%	2.159,83	0,18%	1.341,04	0,11%
Total de Gastos	1.274.251,33		1.193.448,62		1.174.884,46		1.195.443,19		1.226.458,43	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 31 – Gastos: Misericórdia J

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	374.839,92	11,94%	396.398,69	11,87%	470.630,41	13,60%	442.663,10	12,75%	462.611,02	12,38%
FSE:	728.398,50	23,21%	770.702,99	23,08%	834.849,78	24,13%	761.010,74	21,92%	874.880,40	23,41%
Gastos com Pessoal:	1.886.460,93	60,11%	1.952.938,52	58,49%	1.998.422,17	57,76%	1.987.594,70	57,25%	2.169.165,66	58,03%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	51,75	0,00%	52,79	0,00%	1.589,84	0,05%	360,09	0,01%	961,40	0,03%
Outros Gastos Operacionais:	2.451,10	0,08%	2.033,40	0,06%	1.069,00	0,03%	8.559,20	0,25%	27.975,30	0,75%
Gastos Financeiros:	2.615,67	0,08%	2.118,33	0,06%	19.411,35	0,56%	20.578,76	0,59%	19.853,80	0,53%
Gastos Extraordinários:	684,69	0,02%	82.886,45	2,48%	14.273,31	0,41%	120.756,22	3,48%	2.021,11	0,05%
Total de Gastos	3.138.316,64		3.339.067,11		3.459.957,29		3.471.586,54		3.737.865,12	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 32 – Gastos: Misericórdia L

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	691.123,03	20,83%	695.840,00	20,99%	645.772,58	18,71%	722.614,07	19,47%	682.433,16	17,93%
FSE:	597.404,85	18,00%	617.652,90	18,64%	584.261,95	16,93%	590.254,79	15,90%	620.610,02	16,30%
Gastos com Pessoal:	1.870.912,55	56,38%	1.870.912,55	56,45%	1.868.529,35	54,14%	1.996.785,57	53,80%	2.070.406,02	54,39%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.609,00	0,04%	0,00	0,00%
Impostos:	73,16	0,00%	574,45	0,02%	136.391,91	3,95%	131.088,81	3,53%	124.006,90	3,26%
Outros Gastos Operacionais:	926,91	0,03%	1.003,40	0,03%	960,00	0,03%	20,00	0,00%	1.140,00	0,03%
Gastos Financeiros:	12.626,67	0,38%	12.229,77	0,37%	22.046,56	0,64%	37.262,73	1,00%	22.496,12	0,59%
Gastos Extraordinários:	16.683,35	0,50%	118.663,57	3,58%	53.069,16	1,54%	58.695,65	1,58%	118.663,57	3,12%
Total de Gastos	3.318.363,85		3.314.441,96		3.451.360,66		3.711.516,11		3.806.587,04	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 33 – Gastos: Misericórdia M

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	567.961,03	8,83%	724.776,49	10,19%	683.728,99	9,52%	859.873,19	11,12%	899.615,84	11,28%
FSE:	2.214.645,22	34,41%	2.412.725,99	33,92%	2.508.888,96	34,94%	2.566.424,44	33,18%	2.538.351,05	31,82%
Gastos com Pessoal:	3.074.360,44	47,77%	3.371.405,63	47,40%	3.390.735,08	47,23%	3.648.452,97	47,17%	3.947.252,34	49,49%
Provisões e Ajustamentos:	1.246,99	0,02%	70.858,01	1,00%	58.259,26	0,81%	136.193,88	1,76%	22.394,38	0,28%
Impostos:	3.568,05	0,06%	4.588,19	0,06%	7.039,92	0,10%	11.405,96	0,15%	5.141,34	0,06%
Outros Gastos Operacionais:	171.081,62	2,66%	141.742,74	1,99%	187.329,96	2,61%	162.062,49	2,10%	177.891,76	2,23%
Gastos Financeiros:	23.868,16	0,37%	53.956,21	0,76%	53.956,21	0,75%	62.070,38	0,80%	66.267,70	0,83%
Gastos Extraordinários:	85.003,60	1,32%	23.543,94	0,33%	24.173,80	0,34%	31.968,89	0,41%	67.472,51	0,85%
Total de Gastos	6.435.155,82		7.112.343,29		7.179.700,46		7.735.351,79		7.976.629,22	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 34 – Gastos: Misericórdia N

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	105.863,28	10,66%	105.763,90	10,70%	127.297,76	11,94%	143.039,86	12,35%	120.859,46	6,85%
FSE:	304.626,73	30,67%	302.272,83	30,58%	554.048,90	51,95%	326.246,04	28,16%	353.881,43	20,05%
Gastos com Pessoal:	527.467,05	53,11%	544.154,91	55,04%	554.048,90	51,95%	641.110,13	55,34%	760.737,25	43,10%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	187.599,68	10,63%
Impostos:	790,76	0,08%	2.067,34	0,21%	1.677,22	0,16%	2.374,71	0,20%	153,95	0,01%
Outros Gastos Operacionais:	2.587,39	0,26%	2.999,12	0,30%	3.433,06	0,32%	2.500,54	0,22%	2.540,00	0,14%
Gastos Financeiros:	352,11	0,04%	761,26	0,08%	202,15	0,02%	515,47	0,04%	247.175,54	14,00%
Gastos Extraordinários:	1.575,79	0,16%	136,45	0,01%	653,32	0,06%	12.250,43	1,06%	56.908,67	3,22%
Total de Gastos	993.148,76		988.607,81		1.066.532,25		1.158.565,63		1.765.049,55	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 35 – Gastos: Misericórdia O

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	214.214,34	14,05%	202.613,53	14,38%	227.477,90	15,45%	229.006,00	14,74%	10.542,75	0,61%
FSE:	337.302,96	22,12%	235.894,58	16,74%	263.166,69	17,88%	292.444,00	18,83%	621.283,35	35,97%
Gastos com Pessoal:	921.582,42	60,43%	918.507,27	65,19%	902.796,89	61,33%	966.545,00	62,22%	1.015.963,63	58,82%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	12.802,07	0,74%
Impostos:	1.113,20	0,07%	490,98	0,03%	1.580,25	0,11%	1.581,00	0,10%	1.593,52	0,09%
Outros Gastos Operacionais:	4.673,86	0,31%	2.114,98	0,15%	25.022,87	1,70%	22.325,00	1,44%	10.588,39	0,61%
Gastos Financeiros:	8.596,20	0,56%	10.356,43	0,74%	11.618,06	0,79%	11.804,00	0,76%	11.151,72	0,65%
Gastos Extraordinários:	1.055,58	0,07%	4.222,74	0,30%	7.943,99	0,54%	2.255,00	0,15%	1.414,45	0,08%
Total de Gastos	1.524.942,16		1.408.905,69		1.472.045,89		1.553.361,00		1.727.260,06	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 36 – Gastos: Misericórdia P

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	383.506,94	17,50%	463.991,79	19,76%	463.232,94	18,55%	625.445,36	20,85%	534.359,47	17,86%
FSE:	270.036,15	12,33%	284.813,64	12,13%	314.482,08	12,59%	419.179,23	13,98%	515.473,62	17,23%
Gastos com Pessoal:	1.303.130,76	59,48%	1.371.798,93	58,44%	1.477.936,68	59,18%	1.693.102,09	56,45%	1.680.956,93	56,20%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	273,06	0,01%	420,68	0,02%	293,66	0,01%	880,39	0,03%	204,44	0,01%
Outros Gastos Operacionais:	1.296,16	0,06%	1.075,00	0,05%	780,00	0,03%	866,93	0,03%	974,00	0,03%
Gastos Financeiros:	673,53	0,03%	1.923,85	0,08%	3.123,55	0,13%	4.330,27	0,14%	2.645,18	0,09%
Gastos Extraordinários:	26.102,87	1,19%	5.656,70	0,24%	6.098,60	0,24%	16.183,63	0,54%	1.963,61	0,07%
Total de Gastos	2.190.879,81		2.347.563,36		2.497.220,36		2.999.109,50		2.991.189,83	

Fonte: elaborado pelo autor

### Quadro 37 – Gastos: Misericórdia Q

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
CMVMC:	268.705,49	21,71%	245.420,93	19,95%	255.554,89	20,06%	235.985,44	19,42%	268.885,90	20,38%
FSE:	129.117,45	10,43%	111.268,86	9,04%	115.637,60	9,08%	107.219,77	8,83%	126.527,67	9,59%
Gastos com Pessoal:	819.814,91	66,24%	827.559,03	67,26%	840.799,90	66,01%	829.831,71	68,31%	878.818,04	66,59%
Provisões e Ajustamentos:	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impostos:	2,00	0,00%	23.570,96	1,92%	23.367,30	1,83%	20.486,59	1,69%	24.771,30	1,88%
Outros Gastos Operacionais:	917,26	0,07%	614,77	0,05%	515,00	0,04%	562,50	0,05%	565,00	0,04%
Gastos Financeiros:	171,76	0,01%	513,71	0,04%	571,28	0,04%	309,13	0,03%	818,26	0,06%
Gastos Extraordinários:	570,00	0,05%	307,70	0,03%	15.243,35	1,20%	1.350,24	0,11%	165,90	0,01%
Total de Gastos	1.237.584,61		1.230.393,72		1.273.808,01		1.214.868,74		1.319.655,76	

Fonte: elaborado pelo autor