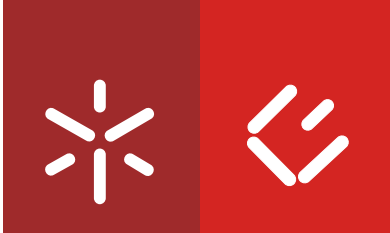




**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Cristiana Marlene Cardoso Enes

**Análise de Custos e Estudo de Economias  
de Escala na Santa Casa da Misericórdia  
de Barcelos**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Cristiana Marlene Cardoso Enes

**Análise de Custos e Estudo de Economias  
de Escala na Santa Casa da Misericórdia  
de Barcelos**

Relatório de Estágio  
Mestrado de Economia Industrial e da Empresa

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Paulo Jorge Reis Mourão**

Nome

Cristiana Marlene Cardoso Enes

Endereço eletrónico: cris.enes@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13774181

Título dissertação

Análise de Custos e Estudo de Economias de Escala na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos

Orientador(es):

Professor Doutor Paulo Jorge Reis Mourão

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado:

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_





## **AGRADECIMENTOS**

Deixo aqui expressa a minha gratidão a todos os que contribuíram e tornaram possível a realização deste trabalho.

Agradeço especialmente ao Professor Doutor Paulo Reis Mourão, por ter aceite ser orientador deste relatório de estágio e pela confiança que depositou na sua concretização. Agradeço a dedicação e constante disponibilidade, a motivação, ajuda, a transmissão de conhecimentos e a presença em todas as etapas deste projeto.

Agradeço à direção da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos por acolher este estágio especialmente ao Vice-Provedor Dr. José Silva. Agradeço aos colaboradores, especialmente àqueles que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste estudo ao longo dos 8 meses do estágio.

Agradeço à família, o apoio incondicional ao longo da minha formação, especialmente ao meu pai que desde sempre encorajou e apoiou a continuidade da mesma.

Aos colegas do MEIE, agradeço pelo companheirismo e entreaajuda ao longo do nosso percurso académico. E aos amigos pelo estímulo e apoio constante, e por todas as palavras de ânimo.



## RESUMO

As misericórdias portuguesas, as instituições mais antigas do conjunto das IPSS, fruem de uma história multissecular que lhes proporcionou o peso institucional que possuem atualmente nas regiões onde estão instaladas. Este trabalho de estágio, aqui reportado, foi realizado na Misericórdia de Barcelos e pretende dar um contributo quer para a instituição que acolheu o estágio, quer para outras instituições do terceiro sector que pretendam analisar as economias de escala das suas valências.

Com base nos dados recolhidos na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos (SCMB), pretendeu-se com este estudo criar uma nova abordagem às instituições do terceiro sector, uma abordagem centrada na eficiência dos custos.

Recorrendo a um enquadramento ao sector e ao conjunto das Misericórdias e respetivos custos, e após desenvolvida uma caracterização da instituição em estudo, tornou-se então possível uma análise de custos. Através da construção de uma base de dados, foi realizada uma investigação sobre a existência de economias de escala na SCMB. Como base de suporte, este trabalho recorre à investigação desenvolvida em outros sectores de atividade uma vez que se trata de um estudo pioneiro no terceiro sector.

Através da estimação da função Cobb-Douglas para dados em painel, e considerando efeitos específicos (fixos e aleatórios) à empresa, foi estimado o nível de economias de escala na SCMB. A análise permitiu concluir que é possível capturar eficiências com o aumento da escala da instituição. A evolução dos custos em relação à escala de utentes revelou que o aumento de 1% do seu output, número de utentes, traduz-se 1) num aumento de 0.064% dos seus custos totais; 2) e num incremento dos custos operacionais em 0.066%. Para além disso, os resultados revelaram que é a valência Pré-Escola do Centro Social de Silveiros que apresenta maiores economias de escala e que o aumento do número de utentes no serviço de Amas leva a que os custos aumentem mais que proporcionalmente originando deseconomias de escala.

Palavras-chave: IPSS, Misericórdias, Economias de Escala, Serviços Sociais, Custos





## **ABSTRACT**

The Portuguese Holy Houses of Mercy, which are the oldest organizations of the Private Institutions of Social Solidarity, enjoy a history of several centuries that provides the institutional importance they currently possess in the regions they are installed. The internship work reported here was conducted at Mercy of Barcelos and aims to contribute both to the institution that received the internship and to other institutions of the third sector that wish to analyze the economies of scale of their social services.

Based on data collected in the Santa Casa da Misericórdia de Barcelos (SCMB), the aim of this study was to create a new approach to the institutions of the third sector, an approach based on cost efficiency.

By framing the sector and the group of Holy Houses of Mercy and their costs, and after developing a description of the institution, it became possible a costs analysis. The database created during the internship was used to investigate the existence of economies of scale in the SCMB. As a basis of support, this paper draws on research undertaken in other sectors of activity because it is a pioneering study in the third sector.

Through the estimation of the Cobb-Douglas function for panel data, and considering specific effects (fixed and random) to the company, it was estimated the level of economies of scale in the SCMB. The analysis concludes that it is possible to get cost efficiencies by increasing the scale of the institution. The evolution of level of costs regarding the scale of users revealed that an increase of 1% of their output (the number of users) reflects 1) an increase of 0,064% of its total cost, and 2) an increase in operational costs in 0.066 %. In addition, the results reveal that the pre-school service of “Centro Social de Silveiros” has higher economies of scale. An increased number of users in the babysitting service means that the costs increase more than proportionately, giving diseconomies.

Keywords: IPSS, Holy Houses of Mercy, Economies of Scale, Social Services, Costs



# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Questão de investigação e objetivos do estudo .....	1
1.2. Organização do Relatório de Estágio .....	2
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1. O terceiro setor .....	5
2.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social .....	10
2.3. O peso das Misericórdias no conjunto das IPSS em Portugal .....	15
2.4. Caracterização das Misericórdias .....	19
2.4.1. Funcionamento comum das Misericórdias em Portugal .....	19
2.4.2. Receitas e Gastos das Misericórdias em Portugal .....	20
2.5. Custos e economias de escala .....	27
2.5.1. Custos totais, custos fixos e variáveis .....	28
2.5.2. Custo marginal .....	29
2.5.3. Custo médio .....	30
2.5.4. Custo de oportunidade .....	30
2.5.5. Medidas de Economias de Escala .....	36
<b>CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS ECONOMIAS DE ESCALA .....</b>	<b>44</b>
4.1. Análise de Dados .....	44
4.2. Modelo teórico e Modelo empírico .....	53

i. Modelo teórico - Especificação Cobb-Douglas.....	53
ii. Modelo empírico .....	54
<b>CAPÍTULO 5 - RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1. Análise das economias de escala e de gama.....	57
5.2. Discussão de Resultados e Implicações .....	67
<b>CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
6.1. Conclusões.....	68
6.2. Imperfeições .....	69
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>71</b>
Apêndice 1: Uma discussão da definição de Terceiro Setor .....	84
Apêndice 2: Objetivos das Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	87
Apêndice 3: Uma abordagem histórica .....	88
Apêndice 4: As irmandades da Misericórdia - composição e competências dos seus corpos gerentes .....	90
Apêndice 5: Estatísticas descritivas referentes ao intervalo temporal 2002 - 2012 .....	93
Anexo 1: Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos .....	94

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Fontes de receitas das organizações do terceiro setor .....	6
Gráfico 2: Fontes de fundos das organizações da sociedade civil em Portugal, por área de atividade.....	7
Gráfico 3: Fontes de Receitas da Economia Social em 2010 .....	9
Gráfico 4: VAB das Misericórdias por Atividade .....	21
Gráfico 5 - Nº Trabalhadores Remunerados no Setor .....	21
Gráfico 6 - Remunerações de Trabalhadores no Setor .....	22
Gráfico 7: Fontes de receita das Misericórdias .....	23
Gráfico 8- Recursos das Misericórdias, por atividade – estrutura.....	24
Gráfico 9: Custos das Misericórdias.....	25
Gráfico 10- Recursos das Misericórdias, por atividade – estrutura.....	26
Gráfico 11 – Evolução dos Utentes da Valência Infantil da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos .....	46
Gráfico 12 – Evolução dos Utentes da Valência Idosa da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos .....	47
Gráfico 13 – Custos por valência .....	48
Gráfico 14 - Repartição das despesas da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos (anos extremos da amostra).....	49

## Índice de Quadros

Quadro 1 - O terceiro setor em Portugal (2002).....	5
Quadro 2 - O terceiro setor em Portugal (2010).....	6
Quadro 3: Número de trabalhadores das IPSS em Portugal.....	14
Quadro 4: Evolução do número de IPSS e Irmandades da Misericórdia .....	18
Quadro 5 - Estatísticas Descritivas .....	52
Quadro 6 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas - variável dependente: custos totais.....	57
Quadro 7 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas - variável dependente: custos operacionais .....	59
Quadro 8 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas - variável dependente: custos financeiros.....	61
Quadro 9 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas por valência .....	64

## **Abreviaturas e Siglas Utilizadas**

CAF - Creche As Formiguinhas

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

CD - Centro de Dia

CIB - Centro Infantil de Barcelos

CIVA – Código do Imposto sobre o valor acrescentado

CMeV - Custo Médio Vectorial

CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CSS - Centro Social de Silveiros

CSS - Centro Social de Silveiros

EEG - Economias de Escala Globais

ERPPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

ETI - Equivalente a Tempo Inteiro

FBC – Formação Bruta de Capital

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ICNPO - The International Classification of Non-profit Organizations

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRC – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRSI - Infantário Rainha Santa Isabel



IUC – Imposto Único de Circulação

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

LNSM - Lar Nossa Senhora da Misericórdia

LRDL - Lar Rainha D. Leonor

LSA- Lar Santo André

MSSS - Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

OES – Organizações da Economia Social

PIB - Produto Interno Bruto

RSES - Rede de Serviços e Equipamentos Sociais

S. Amas - Serviço de Amas

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

SCM - Santa Casa da Misericórdia

SCMB - Santa Casa da Misericórdia de Barcelos

SEC - Sistema Europeu de Contas

VAB - Valor Acrescentado Bruto

# **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

O estudo que aqui será apresentado resulta de uma investigação realizada no âmbito de um estágio na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos. Esta instituição não lucrativa reveste a forma jurídica de Instituição Particular de Solidariedade Social tendo algumas particularidades relativamente ao sector empresarial que serão também consideradas e apresentadas ao longo deste estudo.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são uma resposta da sociedade civil a problemas de índole social, que desenvolvem uma atividade económica com base nos princípios de solidariedade, cooperação e equidade. A importância socioeconómica destas instituições tem ganho cada vez maior reconhecimento nos estudos académicos e tem demonstrado resultados a nível das respostas às necessidades sociais. O crescimento económico destas instituições e o consequente impacto económico e social que estas apresentam, suscitou uma maior necessidade e exigência a nível da gestão dos recursos das mesmas. Neste contexto, e tendo em conta a situação de procura pela sustentabilidade destas instituições na actual conjuntura torna-se ainda mais relevante a questão da eficiência através da redução de custos (Sousa et al., 2012).

Este primeiro capítulo irá apresentar a questão de investigação a que este trabalho se propõe dar resposta, tendo por base a perspetiva de economia industrial e da empresa. Seguidamente será enunciada a estrutura deste relatório de estágio.

## **1.1. Questão de investigação e objetivos do estudo**

Do conjunto das diversas formas jurídicas que as IPSS revestem, são as instituições Santa Casa da Misericórdia que irão adquirir uma maior profundidade neste relatório de estágio. Tive como intenção desenvolver um estágio no âmbito do Mestrado de Economia Industrial e da Empresa que decorreu numa instituição Santa Casa da Misericórdia. Este estudo tem por objetivo a realização de uma análise económica de

custos e a averiguação da existência de economias de escala na Misericórdia de Barcelos. Para que este trabalho fosse possível, existiu uma primeira análise ao sector da instituição em estudo para aprofundar conhecimentos sobre estas instituições e as suas particularidades. No início deste relatório, apresentarei uma abordagem às empresas não lucrativas explicando como se caracterizam as IPSS e qual a sua forma de atuação. Posteriormente, apresentarei uma revisão de literatura relacionada com os objetivos a cumprir na instituição - análise da estrutura de custos e procura de possíveis economias de escala. Com a realização dos meus objetivos pretendo então responder à questão sobre qual o nível de economias de escala na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos e identificar as valências com maiores níveis de economias de escala.

O funcionamento das instituições Santa Casa da Misericórdia é muito particular e, assim como em todas as IPSS, são prestados serviços caritativos em detrimento da apropriação dos lucros por parte de quem exerce controlo sobre as mesmas. Estas instituições têm como atividade económica mobilizar e gerir recursos monetários e não monetários (como por exemplo donativos e trabalho voluntário) e torna-se fundamental, para além da obtenção de receitas, conseguir um rigoroso controlo dos custos para conseguir otimizar as respostas sociais.

## **1.2. Organização do Relatório de Estágio**

Este relatório de estágio encontra-se estruturado em seis capítulos e em cinco apêndices e um anexo.

No segundo capítulo será apresentada a revisão de literatura que serviu de base para a elaboração deste estudo. Esta revisão elucidativa consiste inicialmente numa abordagem ao sector onde se insere o trabalho. O segundo ponto deste capítulo expõe o caso particular das IPSS explicando a sua génese de atuação, formas que podem assumir no contexto português e o peso que possuem a nível económico-social em Portugal. Esta explicação estende-se ao caso particular das Santas Casas da Misericórdia que será apresentado no terceiro ponto com maior especificidade. Neste terceiro ponto da revisão apresentarei a relevância das misericórdias no conjunto das IPSS e no quarto ponto, que é dedicado à caracterização das misericórdias, serão integradas particularidades destas

instituições através de uma sucinta abordagem ao funcionamento comum das misericórdias e através de uma perspetiva de receitas e gastos. O último ponto da revisão de literatura focaliza-se na questão de investigação a que pretendo dar resposta no caso particular da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos – os custos e economias de escala. Neste último ponto, pretende-se apresentar e conceptualizar temas mais específicos de suporte ao estudo.

No terceiro capítulo será apresentada a caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos. Esta secção apresenta a estrutura da instituição e enuncia características essenciais para dar a conhecer a instituição em estudo a nível de serviços e utentes.

O quarto capítulo será dedicado à metodologia de análise deste trabalho. Inicialmente serão apresentados os dados utilizados para o estudo. Neste ponto (4.1) serão apresentadas a amostra e as formas de recolha de dados. Este ponto, para além de descrever as variáveis explicativas utilizadas para medir o nível de economias de escala, apresenta também a estrutura de custos da instituição. No ponto 4.2 apresentam-se os modelos a utilizar neste relatório de estágio. Inicialmente será apresentado o modelo teórico e seguidamente o modelo empírico utilizado.

O capítulo 5 consiste na apresentação dos resultados do estudo na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos. Este capítulo está subdividido em dois pontos. No primeiro é apresentada a análise realizada e em simultâneo o resultado a que se chegou com essa mesma análise de custos e economias de escala. O segundo ponto é uma breve discussão de resultados e implicações dessa mesma análise apresentada no primeiro ponto.

As conclusões globais deste relatório de estágio serão apresentadas no capítulo 6. Neste capítulo serão também referidas as imperfeições que reconheço no meu relatório de estágio e apontados trabalhos futuros a realizar neste sentido.

Em apêndice serão elucidados, com maior detalhe, conceitos e temas abordados sucintamente no desenvolvimento deste relatório de estágio como a definição do terceiro sector discutida na literatura e os objetivos das IPSS. Esta secção será também dedicada a uma breve abordagem histórica (incluindo assim principais marcos que contribuíram para a estrutura destas instituições na atualidade) e serão apresentados os órgãos sociais e respetivas responsabilidades. Por fim, com o intuito de expor de forma

esquemática a estrutura da instituição no seu todo, será apresentado em anexo o organograma da instituição.

## CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. O terceiro setor

Não existe um consenso relativamente à delimitação científica deste campo da economia (Chaves e Monzón 2001, Defourny e Develtere 1999)<sup>1</sup>.

Investigadores como Franco, Sokolowski, Hairel, e Salamon (2005), desenvolveram um estudo que revela estatísticas interessantes relativas ao setor não lucrativo. No que concerne à importância do setor não lucrativo, embora a sociedade ainda não reconheça o seu peso para a economia nacional, os valores apresentados demonstram que este setor tem um impacto considerável na economia assim como no emprego. Os quadros seguintes revelam dados que comprovam estas afirmações:

O terceiro setor em Portugal (2002)
<b>\$ 5,2 Milhões em despesas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4,2% do PIB</b></li></ul>
<b>227,292 Trabalhadores ETI (Equivalente a Tempo Inteiro)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>159,950 Trabalhadores remunerados ETI</b></li><li>• <b>67,342 Voluntários ETI</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4,2% da população economicamente ativa</b></li></ul>

\*Incluindo organizações de culto religioso

**Quadro 1** - Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins (conduzido por Franco, Sokolowski, Hairel, e Salamon, 2005)

As despesas respeitantes a este setor, em 2002, ascenderam a mais de 5,4 mil milhões de euros de acordo com o estudo de Franco, Sokolowski, Hairel, e Salamon (2005) o que equivalia a 4,2% do PIB. Este setor empregava no ano de 2002, 227.292 trabalhadores a tempo inteiro, dos quais 70% referem-se a funções remuneradas e os restantes referem-se a voluntariado.

<sup>1</sup> Ver apêndice 1: Uma discussão da definição de Terceiro Setor

Em 2013 foi publicada a Conta Satélite da Economia Social 2010 que veio atualizar informações estatísticas relativas ao sector. Esta publicação inclui dados de 2010 a 2013 que são apresentados no seguinte quadro:

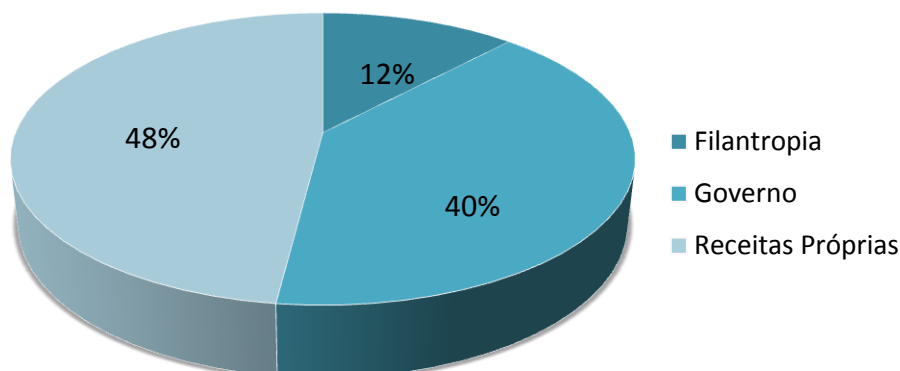
<b>O terceiro setor em Portugal (Publicação de 2013)</b>	
<b>14 748,6 Milhões de euros em despesas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2,8% do VAB</b></li> </ul>	
<b>Trabalhadores em Portugal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>226 935 Trabalhadores ETI (Equivalente a Tempo Inteiro)</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5,5% do emprego remunerado</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1 038 464 Voluntários</b></li> </ul>	

**Quadro 2** -Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

No estudo de Franco, Sokolowski, Hairel, e Salamon (2005), foram apuradas as fontes de receitas das organizações, agrupando-as em três categorias:

- ✓ Receitas próprias, resultantes de pagamentos de bens e serviços por parte dos agentes privados, quotas pagas pelos membros e rendimentos de investimentos;
- ✓ Filantropia (donativos e outras receitas);
- ✓ Apoios do Estado, designadamente subsídios, contratos, reembolsos de serviços prestados a terceiros (como cuidados de saúde por exemplo), e pagamentos do sistema de segurança social financiados pelo governo.

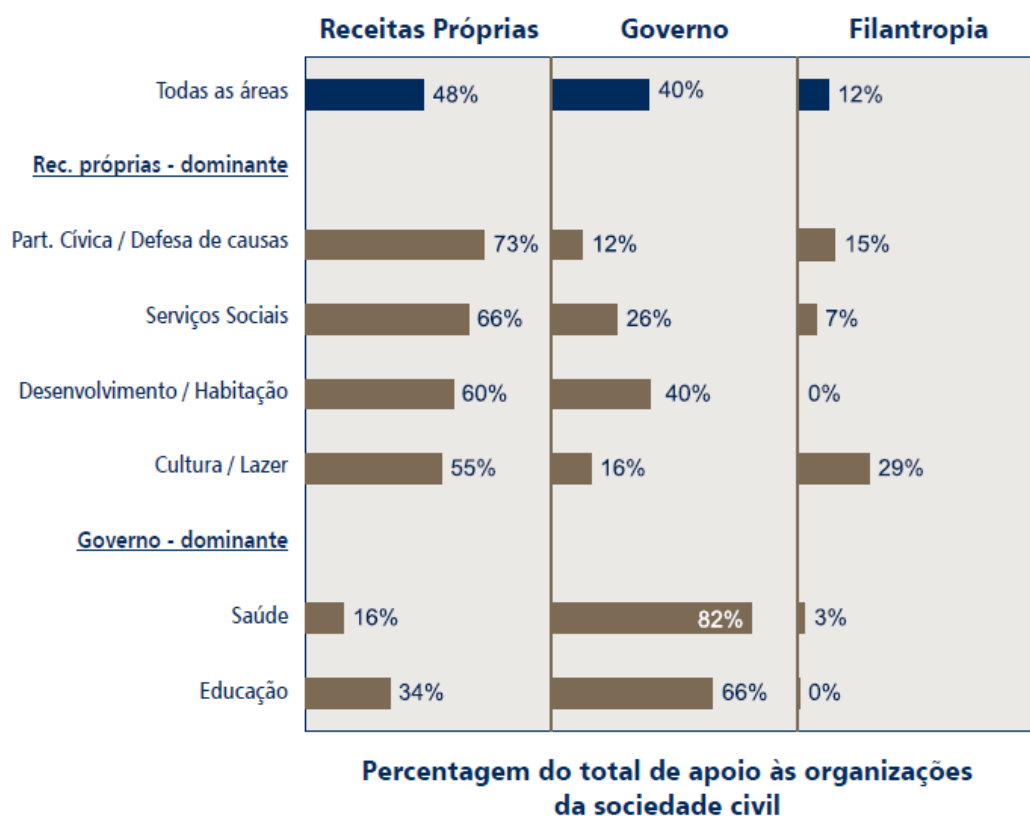
**Gráfico 1: Fontes de receitas das organizações do terceiro setor**



Fonte: Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2005)

As receitas provenientes das três categorias definidas não são distribuídas igualitariamente por todas as atividades das organizações. De facto, há áreas mais financiadas pelo Estado (como as áreas da saúde e da educação) e áreas em que as receitas próprias apresentam maior contributo para o desenvolvimento de serviços como é o caso dos serviços sociais, defesa de causa e participação cívica, entre outros (Franco al., 2005). As receitas originárias da filantropia não financiam nenhuma área na sua maioria, mas financiam uma pequena parte das despesas de cada área como se pode verificar no seguinte gráfico.

**Gráfico 2: Fontes de fundos das organizações da sociedade civil em Portugal, por área de atividade**



Fonte: Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2005)

É perceptível a existência de alguns padrões de fundos no conjunto das instituições do setor não lucrativo. Os autores agruparam as instituições em áreas de atividade (definidas na classificação internacional de organizações sem fins lucrativos) podendo assim retirar-se algumas ilações. Nas primeiras quatro áreas do gráfico, participação



cívica e defesa de causas, serviços sociais, desenvolvimento e habitação, e cultura e lazer, é evidente um padrão dominante de receitas próprias. Estas receitas próprias possuem respetivamente um peso de 73%, 66%, 60% e 55% no total da estrutura de fundos para estas áreas de atividade.

A área de atividade “participação cívica e defesa de causas” engloba entidades como associações de direito civil, associações de apoio à vítima, associações de defesa do consumidor e associações étnicas. A área de serviços sociais apresentada no gráfico inclui, por exemplo, instituições que prestam serviços sociais às famílias, a idosos, a crianças entre outros grupos mais vulneráveis. Estes serviços vão desde educação dos pais para a vida familiar, gestão de créditos, cuidados geriátricos, serviços para deficientes, serviços de creche, fornecimento de alimentos e vestuário, e assistência social entre outros serviços sociais. A área de desenvolvimento e habitação abrange organizações de formação profissional, aconselhamento de carreira e organizações que promovem a reabilitação profissional para a auto sustentabilidade. A nível da habitação como exemplo de entidades são consideradas as organizações que promovem a melhoria de infraestruturas, associações habitacionais que trabalham no desenvolvimento e construção de habitações, e organizações de assistência habitacional que prestam assistência jurídica e auxiliam na procura de habitação. A área da cultura e lazer abrange instituições de artes, comunicação, associações desportivas e até alguns museus ou zos segundo a classificação internacional (ICNPO<sup>2</sup>).

Nas áreas correspondentes a Saúde e Educação, como se pode ver no gráfico anterior, é ainda mais clara a existência de um padrão de fundos, sendo estes provenientes do apoio público com uma percentagem de 82% e 66% respetivamente. Os donativos e outras receitas apresentam um menor peso na estrutura de fundos, correspondendo esta fonte a 12% do valor total de fundos das organizações da sociedade civil no nosso país.

A edição de 2013 da Conta Satélite vem apresentar algumas diferenças nos critérios de subdivisão das fontes de receita do sector considerando os seguintes recursos:

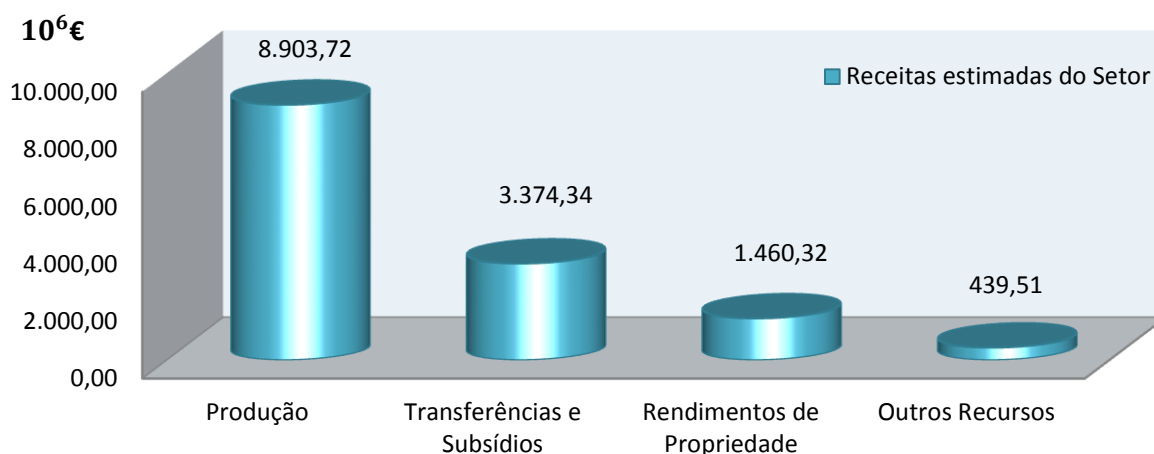
- ✓ Produção de bens e serviços;
- ✓ Transferências e Subsídios;

---

<sup>2</sup> “The International Classification of Non-profit Organizations” acedido em 2013 através de <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm>

- ✓ Rendimentos de propriedade que provêm de ativos financeiros ou corpóreos colocados à disposição de outra unidade institucional.
- ✓ Outros recursos como contribuições sociais (consignação fiscal por exemplo), e transferências de capital.

**Gráfico 3: Fontes de Receitas da Economia Social em 2010**



Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

A Conta Satélite da Economia Social 2010 publicada pelo INE e CASES (2013), revela que o valor total das receitas estimadas destas instituições corresponde a 14 177.9 milhões de euros, dos quais 62,8% advêm da produção, 23.8% são provenientes das transferências e subsídios e 10.3% é obtido através de rendimentos de propriedade. Apenas 3.10% das receitas resultam de outros recursos.

## **2.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social**

Em 1976, a Constituição da República Portuguesa consagrou a expressão “instituições privadas de solidariedade social”. Posteriormente, na sequência da alteração do art. 63º da Constituição introduzida pela revisão de 1982, a denominação das instituições é alterada para “instituições particulares de solidariedade social”.

A seguinte transcrição tem como fonte o Referencial de Ética para as IPSS: “A missão das IPSS, Instituições Particulares de Solidariedade Social, consiste em responder aos desafios sociais, em especial aqueles que envolvem situações particulares de vulnerabilidade, visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das suas famílias e contribuindo para uma sociedade mais justa e igual e para sistemas sociais mais desenvolvidos e sustentáveis.”

Fonte: Projecto “Rumo à Qualidade” (2008) por Elo Social et al.

Segundo o disposto no artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, são instituições particulares de solidariedade social (IPSS), as instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, cujo propósito é dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos (Ver apêndice 2).

As IPSS são organizações sociais, e que integram geralmente valências, equipamentos e/ou serviços (Peñalver, Castela e Sousa, 2012). As respostas sociais oferecidas por estas instituições organizadas em diferentes unidades de serviço, com vista à satisfação das necessidades dos utentes/beneficiários, são designadas por “valência” (Lucas e Pereira, 2009). Como exemplos mais comuns de valências oferecidas por estas instituições podemos enunciar as Atividades de Tempos Livres (ATL), jardim-de-infância, creche, lar, centro de dia, apoio domiciliário e unidades de saúde. Relativamente aos equipamentos e serviços, os primeiros referem-se às estruturas físicas da instituição, localizadas em múltiplos pontos geográficos com uma ou mais valências associadas. Por sua vez, os serviços são atividades desenvolvidas sem necessidade de instalações específicas e traduzem-se numa ou mais valências. Dependendo da dimensão dos serviços prestados e das valências, as IPSS podem agregar várias equipas

multidisciplinares. Se considerarmos, como exemplo, um centro infantil, este engloba valências como ATL, creche e educação pré-escolar. Um centro infantil contém normalmente uma equipa constituída por técnicos como educadores de infância, animadores socioculturais e psicólogo; auxiliares de ação educativa, responsáveis por apoiar os técnicos, vigiar e acompanhar os menores e pela organização e limpeza dos espaços; e direção que pode ser formada por um diretor geral, e ainda por diretor pedagógico.

Estas instituições podem revestir uma multiplicidade de formas jurídicas nomeadamente associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia (artigo 2.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade). Não se incluem as cooperativas no seio das IPSS. Embora seja apresentada esta heterogeneidade de formas jurídicas, as IPSS são consideradas em todos os domínios estatísticos como um grupo homogéneo (por exemplo, nas estatísticas ou a nível da celebração de contratos com o Estado).

De acordo com o artigo 157º do Código Civil, as associações são aquelas que “não tenham por fim o lucro económico dos associados”. A distinção que é feita neste artigo permite excluir, do conceito de associação, as sociedades comerciais.

Uma vez registadas, as IPSS adquirem a natureza de pessoas coletivas de utilidade pública (artigo 8.º do Estatuto das IPSS), advindo daí, por parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais<sup>3</sup> e outros apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública).

As IPSS preenchem algumas lacunas do Estado no que concerne às respostas de equipamentos sociais pois são mais bem adaptadas às necessidades concretas da população do que as respostas estatais (Romão, 2002). Estas instituições não se propõem a substituir o Estado, mas sim a manifestar uma atitude da sociedade atenta à sua envolvente que age em prol dos mais desfavorecidos. As IPSS assumem um conjunto de formas institucionalizadas de proteção social existentes na sociedade civil (Decreto – Lei nº 119/83). Por sua vez, o Estado deve estimular a criação de instituições

---

<sup>3</sup> Os benefícios fiscais atribuídos pelo Estado passam pela isenção de IMI (artigo 44.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais), isenção do IUC (artigo 5.º do Código do IUC), isenção de IRC (artigo 10.º do Código de IRC salvo determinadas exceções enunciadas no número 3 do mesmo artigo), isenção do IVA em determinadas transações definidas nos artigos 9.º e 15º (número 10) do CIVA, entre outros benefícios.

sustentáveis, apoiar a sua atividade e assegurar o princípio da cooperação com estas instituições. (Art.º 9 da Lei de Bases da Economia Social aprovada pelo Decreto-Lei n.º 58/2013 de 8 de Maio).

Segundo Reis (2010), o financiamento público para o setor não lucrativo representa 63,8% do orçamento das organizações e as taxas cobradas aos utilizadores correspondem a 24,6%. Os restantes cerca de 12% das receitas advêm de financiamento de entidades privadas e de estratégias de *fundraising*, isto é, técnicas de angariação de fundos desenvolvidas nas organizações não lucrativas para garantir a sustentabilidade dos seus projetos e da organização. Os exemplos mais conhecidos de *fundraising* são os sorteios, rifas, eventos, e leilões entre outros.

De acordo com o Relatório N.º 13/2007-FS/SRATC do Tribunal de Contas (sobre o apoio da Segurança Social às IPSS), o Estado auxilia as IPSS para a prossecução dos seus objetivos, através de formas de cooperação. Esta cooperação entre a Segurança Social e as IPSS é conseguida por meio de acordos de cooperação, caracterizados de acordo com a sua finalidade, do seguinte modo:

- Apoio Eventual;
- Cedência de Instalações;
- Funcionamento;
- Investimento.

Este Relatório também esclarece que para além dos apoios financeiros diretos, as IPSS usufruem de benefícios fiscais e parafiscais uma vez que beneficiam da redução da taxa de contribuições para a Segurança Social e são isentas do pagamento da generalidade dos impostos.

As IPSS beneficiam da isenção de IVA nas prestações de serviços e nas transmissões de bens segundo o disposto no nº 8 do artigo 9 do código do IVA. Por outras palavras, pode-se dizer que as IPSS pagam sempre o IVA nas compras de bens utilizados na prestação de serviços, mas o que acontece é que nos serviços sociais prestados pelas IPSS, os clientes/utentes estão isentos de pagamento do IVA, quer estas instituições sejam laicas ou ligadas a entidades religiosas.

O apoio do Estado às IPSS expressa o reconhecimento do Estado da maior eficácia das IPSS na intervenção social, com um custo menor do que se fosse o próprio Estado a

concretizar essa tarefa diretamente. Os dados estatísticos têm exposto a evolução e expansão das IPSS, pelo que permitem perceber que estas instituições estão a ganhar cada vez mais peso no campo social enquanto organizações de pessoas com iniciativa e capacidade de resposta para necessidades sociais importantes. A relevância destas instituições para a sociedade é comprovada pelo número de IPSS em Portugal (Carneiro, 2006).

Na atualidade, contabilizam-se aproximadamente 5 000 IPSS em Portugal o que demonstra um peso substancial no conjunto de fatores que contribuem para o desenvolvimento económico bem como o seu contributo para a estabilidade social (Quintão, 2011).

A Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) é a entidade signatária de um protocolo de regulação da parceria público-social com o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (MSSS). Este protocolo tem por objetivo fixar o valor da comparticipação financeira da Segurança Social referente aos custos das respostas sociais.

Segundo o estudo realizado por Franco, Sokolowski, Hairel, e Salamon (2005) já referido anteriormente, o Terceiro Sector, no qual estão inseridas as IPSS, constitui uma parte considerável do emprego em Portugal um vez que representa cerca de 4.2% da população ativa. Ao nível da empregabilidade, as IPSS são consideradas uma fonte de emprego para alguns grupos cuja dificuldade de conseguir colocação no mercado de trabalho é elevada, designadamente recém-licenciados nas áreas sociais e humanas e desempregados de longa duração com baixas qualificações (Reis, 2009 cit in Machado, 2011)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> In *Revista Científica FAEMA* (nov-abr, 2011)

Na seguinte tabela, é possível ver a evolução do número de pessoas que estas instituições empregam e a sua evolução. Este é um indicador que demonstra a grandeza das IPSS no nosso país.

2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
69 165	71 007	78 121	79 230	95 351	97 407	107 465	111 387	114 135	103 947

Quadro 3: Número de trabalhadores das IPSS em Portugal

(Não se encontram publicações de estatísticas referentes ao ano de 2001)

Fonte: Quadros de Pessoal

De acordo com o relatório da Carta Social de 2010 (publicado no site [www.cartasocial.pt](http://www.cartasocial.pt)), as entidades proprietárias ou gestoras de equipamentos (instalações) onde se desenvolvem respostas sociais pertencem à Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES). Do total dessas entidades, 68,1% enquadram-se no setor não lucrativo, dos quais 61,4% correspondem a IPSS's. As restantes instituições (38,6%) compreendem:

- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa;
- outras entidades sem fins lucrativos (entidades equiparadas a IPSS e outras organizações particulares sem fins lucrativos),
- Serviços Sociais de Empresas e
- Entidades Oficiais, que prosseguem fins de ação social.

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a primeira Santa Casa a ser criada em Portugal no ano de 1498, é considerada uma instituição do setor público, não sendo por isso regulada nem abrangida pelos Estatutos das IPSS<sup>5</sup>.

Como já foi referido, as IPSS são instituições sem fins lucrativos pelo que nestas instituições os valores sociais são mais importantes do que as questões financeiras. Este argumento remete-nos para o facto de se considerar os beneficiários como o interveniente mais importante (Padanyi e Gainer, 2004). Macedo e Pinho (2006) demonstram que a orientação para o mercado de beneficiários é particularmente mais

<sup>5</sup> A Misericórdia de Lisboa foi concebida como uma associação privada tal como as restantes misericórdias do país. Esta era um modelo de referência para as restantes instituições de beneficência do país. Porém, ao longo da sua história sofreu choques que tornaram a sua situação económica fragilizada ([www.scml.pt](http://www.scml.pt)). Em 1851 foi determinado que a administração da SCM Lisboa passasse a ser desempenhada por um Provedor nomeado pela Realeza, dois adjuntos eleitos pela Irmandade (o que não aconteceu) e dois adjuntos escolhidos pelo Governo (Barbosa Leão, 1868). Nesse mesmo ano foi decretada a dissolução da Comissão Administrativa, criando-se uma Mesa Administrativa composta por membros externos à irmandade nomeados pelo Governo ([www.scml.pt](http://www.scml.pt)).

visível em relação à orientação para o mercado de doadores sendo que os primeiros determinam a razão da criação destas instituições e são basicamente quem justifica a manutenção das mesmas.

Para definir a sua estratégia e as suas atividades para prossecução da sua missão, as instituições têm de ter em conta os seus grupos-chave. Estes grupos abrangem os utilizadores ou beneficiários, os benfeitores ou doadores (pessoas ou organizações que oferecem donativos) e os voluntários (pessoas que se dedicam a ajudar os outros não estando formalmente ou legalmente ligadas às instituições e que não recebem qualquer espécie de retribuição monetária). Uma abordagem de orientação para o mercado deve sempre considerar, pelo menos, estes grupos, quando se refere ao sector não lucrativo (Duque-Zuluaga e Schneider, 2008).

As IPSS podem eleger livremente as áreas de atividade onde pretendem atuar estabelecendo elas próprias a organização interna que consideram mais apropriada para o desenvolvimento da atividade (artigo 3º do Estatuto das IPSS). Cada “valência” prosseguida pela instituição requer um conjunto de competências específicas quer de natureza técnica quer de gestão de recursos tendo as instituições multi-valências uma maior complexidade de gestão global. Nas instituições com diversidade de valências é importante a existência de dirigentes que disponham de competências avançadas que suportem a função enquanto “empresário social”, para que cada valência aumente em qualidade ou expansão dos serviços prestados. Compete aos dirigentes assegurar a organização e providenciar os meios financeiros necessários para o funcionamento e expansão da instituição. Esses meios financeiros podem advir da subscrição de contratos adequados com a Segurança Social ou através da forma inovadora como o dirigente constrói a rede social da sua área de atuação (Ferreira, 2005).

### **2.3. O peso das Misericórdias no conjunto das IPSS em Portugal**

O surgimento das Misericórdias em Portugal iniciou-se em 1498 observando durante o antigo regime (século XVI até século XVIII) a sua maior expansão, época em que surgiram e se mantiveram mais de 80% das Misericórdias existentes. No seu percurso



multisecular, muitas misericórdias aglutinaram instituições locais e prestaram várias formas de apoio à comunidade (Penteado, 2004)<sup>6</sup>.

As irmandades constituem ainda hoje uma organização social de iniciativa religiosa que realiza atos de misericórdia para com os mais carenciados (Jacob, 2002) num compromisso que tem como princípios consagrados todas as 14 obras de Misericórdia:

<b>As sete obras de misericórdia corporais:</b>	<b>As sete obras de misericórdia espirituais:</b>
<b>1. Dar de comer a quem tem fome</b>	<b>1. Dar bons conselhos</b>
<b>2. Dar de beber a quem tem sede</b>	<b>2. Ensinar os ignorantes</b>
<b>3. Vestir os nus</b>	<b>3. Corrigir os que erram</b>
<b>4. Dar pousada aos peregrinos</b>	<b>4. Consolar os tristes</b>
<b>5. Visitar os enfermos</b>	<b>5. Perdoar as injúrias</b>
<b>6. Visitar os presos</b>	<b>6. Suportar com paciência as fraquezas do nosso próximo</b>
<b>7. Enterrar os mortos</b>	<b>7. Rezar a Deus por vivos e defuntos</b>

Catecismo da Igreja Católica (2005), artº 2447

As misericórdias portuguesas, com a expansão marítima dos descobrimentos portugueses, expandiram-se para várias partes do mundo designadamente para o Brasil, a Índia, para a Espanha, para Macau e para os países africanos de língua oficial portuguesa (Jacob, 2002). A quantificação destas instituições em Portugal diverge entre as fontes. No ano 2011 o número de Misericórdias em Portugal ascendia a 396 sendo estas distribuídas por 308 concelhos administrativos (Colonna e Mourão, 2011). Maia (2010) apresenta também um número de Misericórdias em Portugal no ano de 2010, correspondente a 354 Misericórdias em Portugal. A conta satélite do Setor (publicada em 2013) refere o grupo das misericórdias como sendo composto por 381 unidades. A União das Misericórdias Portuguesas (entidade representante das Misericórdias) não divulga um número concreto de instituições. Esta entidade apenas refere que existem aproximadamente 400 Misericórdias em Portugal.

Segundo Maia (2010), todas as Santas Casas da Misericórdia portuguesas estão filiadas na União das Misericórdias Portuguesas e algumas, por opção própria, também fazem parte da CNIS (ex-União das IPSS), beneficiando com a dupla filiação. A Santa Casa da

---

<sup>6</sup> Ver apêndice 3

Misericórdia de Lisboa é uma exceção. Por ser uma entidade estatal e não uma IPSS não se encontra filiada a nenhuma entidade representativa.

Segundo o disposto no artigo 68.º do Estatuto das IPSS, as Irmandades da Misericórdia são "associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto religioso católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs". De acordo com o artigo 69º, é-lhes aplicado o regime jurídico das IPSS sem prejuízo das sujeições canónicas que lhes são confiadas. O Estatuto das IPSS também esclarece que para os indivíduos poderem ser associados têm de aceitar e de colaborar no cumprimento dos objetivos das Misericórdias e respeitar o “espírito próprio que as informa” (artigo 70.º).

As Santas Casas da Misericórdia são organizações concebidas pela sociedade civil e inspiradas na doutrina da Igreja Católica para a prática das 14 Obras de Misericórdia. Estas são apoiadas pelo Estado em complementaridade e cooperação. De acordo com Maia (2010)<sup>7</sup>, as Misericórdias sempre foram apoiadas pelo povo cristão que lhes concedia generosas ofertas e também pela autoridade eclesiástica que lhes concedeu a sua natureza canónica e permitiu a prática do culto público em igrejas próprias havendo capelães para tal nomeados.

As Misericórdias Portuguesas usufruem de uma tradição multissecular e apresentam um crescimento reduzido no número de instituições devido ao seu considerável peso institucional que já é consistente. No entanto, esta evidência não é sinónimo de estagnação ou menor desenvolvimento relativamente a outras instituições. De facto, o número de instituições da Santa Casa da Misericórdia distribui-se pelos 308 concelhos do país, pelo que estas instituições têm apresentado um crescimento quer nas atividades quer na melhoria do seu vasto património imobiliário (Jacob, 2002; Franco, 2005).

---

<sup>7</sup> Na publicação do jornal mensário da CNIS - “Solidariedade” - de Novembro de 2010

IPSS Registadas Com Fins de Ação Social	Até 2008	Até 2009	Até 2010
Associação de Solidariedade Social	2 978	3 066	3 152
Fundações de Solidariedade Social	183	194	204
Centros Sociais e Paroquiais	1 044	1 051	1 054
Outras Instituições de Organização Religiosas	225	225	226
Irmandades Misericórdia	345	346	346
Uniões, Federações e Confederações	25	26	26
<b>Total</b>	<b>4 800</b>	<b>4 908</b>	<b>5 008</b>

Quadro 4: Evolução do número de IPSS e Irmandades da Misericórdia registadas na Direcção Geral de Segurança Social

Fonte: Direcção Geral de Segurança Social, 2011

Na obra *“La Economía Social en Iberoamérica. Un acercamiento a su realidad”*, Carneiro (2006), cita uma publicação da União das Misericórdias Portuguesas que revelou que, em 1997, as misericórdias associadas a esta União empregavam 17 331 pessoas. Ora o número de trabalhadores das IPSS tem aumentado ao longo dos anos sendo que em 1995 correspondia a 44 213 e, como já foi referido, em 2000 estavam registados nos Quadros de Pessoal 69 165 trabalhadores ao serviço destas instituições. Embora não seja aqui apresentado um ano específico para comparação destes indicadores, consegue-se ter uma noção do peso das misericórdias no conjunto das IPSS.

As irmandades da misericórdia são as associações assistenciais mais antigas do conjunto das IPSS. O conjunto de instituições Santa Casa da Misericórdia revela um peso substancial no campo da ação social. Ferreira (2000) afirma que estas instituições possuíam no ano de 2000 cerca de 18% dos utentes e das valências de equipamentos e serviços de ação social de IPSS ou equiparadas.

As Santas Casas de Misericórdia autodefinem-se como associações de solidariedade e de Economia Social funcionando como um motor de parcerias entre a sociedade civil, o Estado e a Igreja e encontram-se enraizadas nas comunidades locais (União das

Misericórdias Portuguesas, 2012<sup>8</sup>). Estas estabelecem assim uma relação entre a propriedade e o capital e a equidade e a justiça social.

## **2.4. Caracterização das Misericórdias**

### **2.4.1. Funcionamento comum das Misericórdias em Portugal**

Não existe um estatuto único para todas as Santas Casas da Misericórdia. Cada instituição pode definir os seus estatutos sem prejuízo do que está consagrado no estatuto das IPSS. Para além disso, a criação dos estatutos tem como base os princípios da doutrina cristã uma vez que estas instituições se regem pelo direito canónico. Segundo o estatuto das IPSS, designam-se por “compromissos” os estatutos das misericórdias. Para explicar um pouco qual o funcionamento comum das misericórdias, utilizo como base os estatutos e informações disponíveis de diversas Santas Casa de Misericórdia Portuguesas.

O governo e a direção das Irmandades pertencem aos Irmãos, sendo os corpos gerentes eleitos e destituídos pelos irmãos reunidos em Assembleia Geral. Cada instituição delibera os direitos dos seus irmãos.

As misericórdias gozam de autonomia jurídica, estatutos próprios e têm como objetivo praticar solidariedade social e realizar obras de culto católico (Penteado, 2004). Os órgãos sociais destas instituições são geralmente constituídos por uma Assembleia Geral, uma Mesa Administrativa e um Conselho Fiscal, também denominado Definitório. Os membros dos órgãos sociais são eleitos por períodos de três anos civis.

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo da instituição sendo constituída por todos os Irmãos que estejam no gozo dos seus direitos e dirigida pela respetiva Mesa. A Mesa Administrativa é o órgão responsável pela administração da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia. O conselho fiscal, também denominado de Definitório, é o órgão que fiscaliza os atos da direção, examina as contas e respetivos documentos (ver apêndice 4).

Os serviços prestados pelas Santas Casas da Misericórdia estão, como já foi referido, agrupados por valências. Estas instituições podem prestar serviços em todas as

---

<sup>8</sup> Informação obtida através do site oficial da UMP ([www.ump.pt](http://www.ump.pt)) acedido em Janeiro de 2013.

valências ou apenas especializarem-se em algumas. As Misericórdias caracterizam-se pela diversidade de áreas de atuação e pelo seu leque alargado de oferta de serviços de apoio social junto das comunidades onde se inserem (Penteado, 2004).

O voluntariado tem sido uma componente muito importante das Misericórdias ao longo do tempo. É uma presença constante na missão das misericórdias desde a fundação destas instituições (União das Misericórdias Portuguesas, 2012<sup>9</sup>). Segundo a união que representa as Misericórdias, o voluntariado pode ser exercido nas mais diversas áreas da instituição desde Área Social (Apoio à Infância e Juventude; Apoio a Pessoas Idosas; Apoio Domiciliário; Apoio a Pessoas com Deficiência; Reclusos; Toxicodependentes; Cidadania), Área da Saúde (Hospitais; Cuidados Continuados; Serviços de proximidade) até à Área do Património (Museus; Arquivos Históricos; Igrejas). Os voluntários têm de corresponder a um perfil que se enquadre nos valores e na missão das Misericórdias. Devem atuar de livre vontade, ter sentido de responsabilidade e generosidade, promover as catorze obras da misericórdia, respeitar a missão, valores e a cultura institucional das Misericórdias e mostrar disponibilidade para receber formação.

#### **2.4.2. Receitas e Gastos das Misericórdias em Portugal**

Considerando o contexto nacional, este ponto pretende apresentar uma caracterização das misericórdias em Portugal.

Como apresentado na secção 2.1 deste trabalho, o valor acrescentado bruto da economia social corresponde a 2.8% do total a nível nacional. Ora, este contributo para a economia nacional advém de um valor agregado da qual várias instituições como as misericórdias são parte integrante. As misericórdias portuguesas (de acordo com a conta satélite 2010) têm um contributo de 12.2% para este valor, sendo os restantes 87,8% pertencentes a outros grupos de entidades designadamente cooperativas (17,5%), mutualidades (7,7%), fundações (8,5%) e associações e outras organizações de economia social (54,1%).

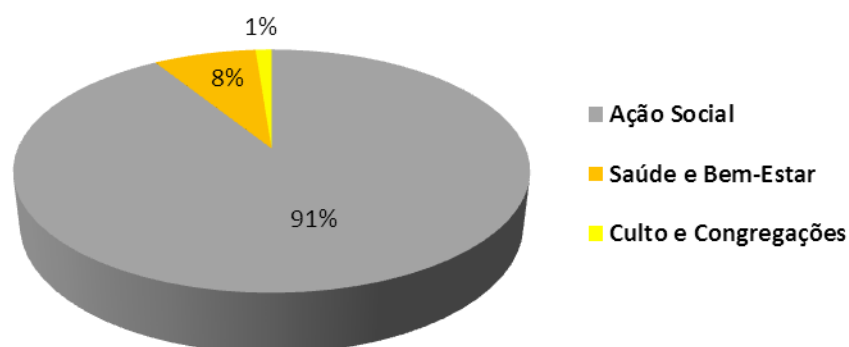
O contributo das misericórdias para o VAB do terceiro setor advém essencialmente de três principais áreas de atuação destas instituições – ação social, saúde e bem-estar, e culto e congregações. Tal como no sector, o campo da ação social destaca-se com maior

---

<sup>9</sup> Informação obtida através do site oficial da UMP ([www.ump.pt](http://www.ump.pt)) acedido em Janeiro de 2013.

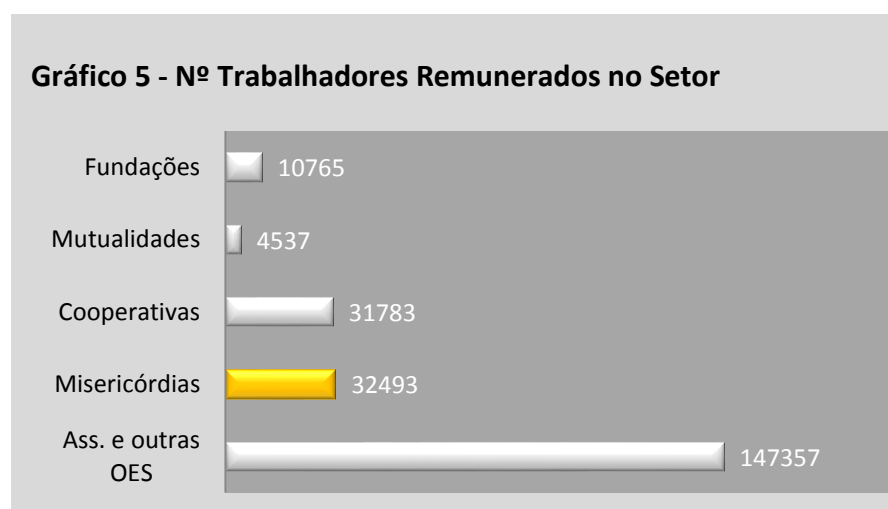
representatividade a nível do VAB das misericórdias. Contudo, a área social tem um contributo estimado em 41.3% do VAB a nível nacional existindo também uma heterogeneidade de atividades com forte contributo como o ensino e investigação, atividades financeiras, culto, cultura e desporto entre outras atividades. No gráfico 4 é possível deprender o peso relativo de cada uma das três principais áreas de atividade no VAB das misericórdias portuguesas.

**Gráfico 4: VAB das Misericórdias por Atividade**



Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

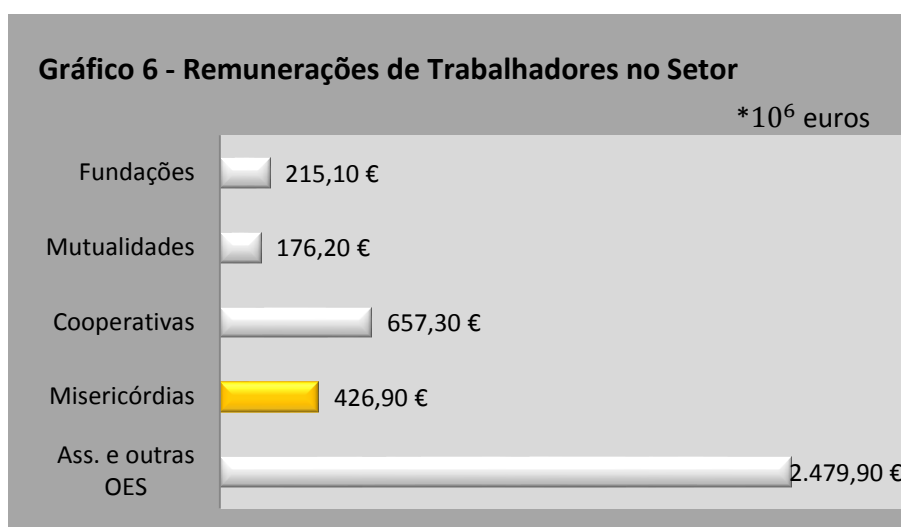
Se considerarmos o número de instituições no conjunto das entidades da economia social, o conjunto das misericórdias apenas corresponde a 0.7% do número total de entidades pertencentes a sector da economia. Os restantes 99.3% são referentes a cooperativas (4,1%), mutualidades (0,2%), fundações (1%) e associações e outras organizações de economia social (94%). A nível do emprego, as Misericórdias mostram maior representatividade como se pode observar no gráfico 5.



Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

As associações e outras organizações da economia social (OES) agregam um alargado conjunto de formas associativas como por exemplo as associações de solidariedade social, associações com ligações ou de cariz religioso, clubes desportivos e recreativos e organizações empresariais ou sindicais.

No que concerne a valores monetários, e de acordo com dados publicados pela conta satélite, as misericórdias são responsáveis pelo pagamento de remunerações no valor de 426,9 milhões de euros. Este valor pode ser observado no contexto onde se inserem estas instituições como demonstra o gráfico 6.

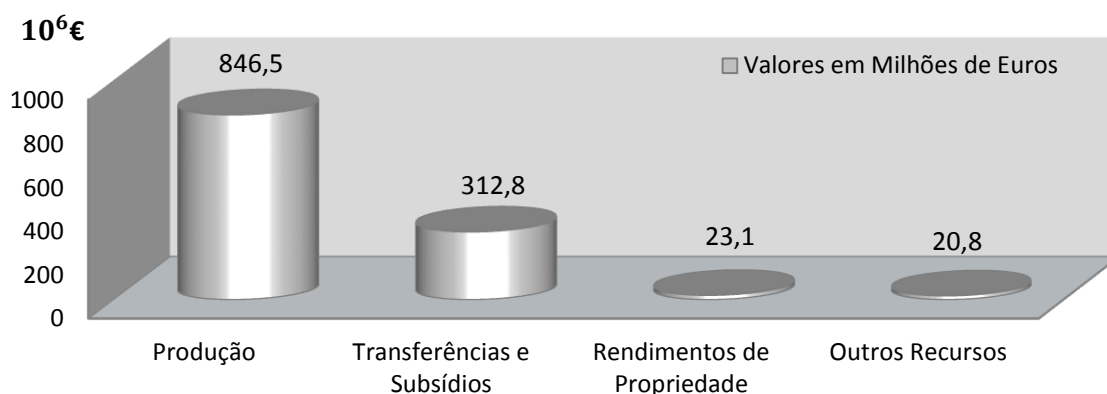


Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

- **Receitas das Misericórdias**

No ano de 2010, o valor estimado de receitas obtidas por parte destas instituições foi de cerca de 1 203,2 milhões de euros. A maior parte deste montante derivou da produção (70,4%) e de transferências e subsídios (26,0%). Os rendimentos de propriedade contribuíram com menor significância (1,9%) assim como outros recursos (1,7%). Os montantes podem ser observados no gráfico 7 que expressa o peso de cada fonte recursos em unidades monetárias.

**Gráfico 7: Fontes de receita das Misericórdias**



Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

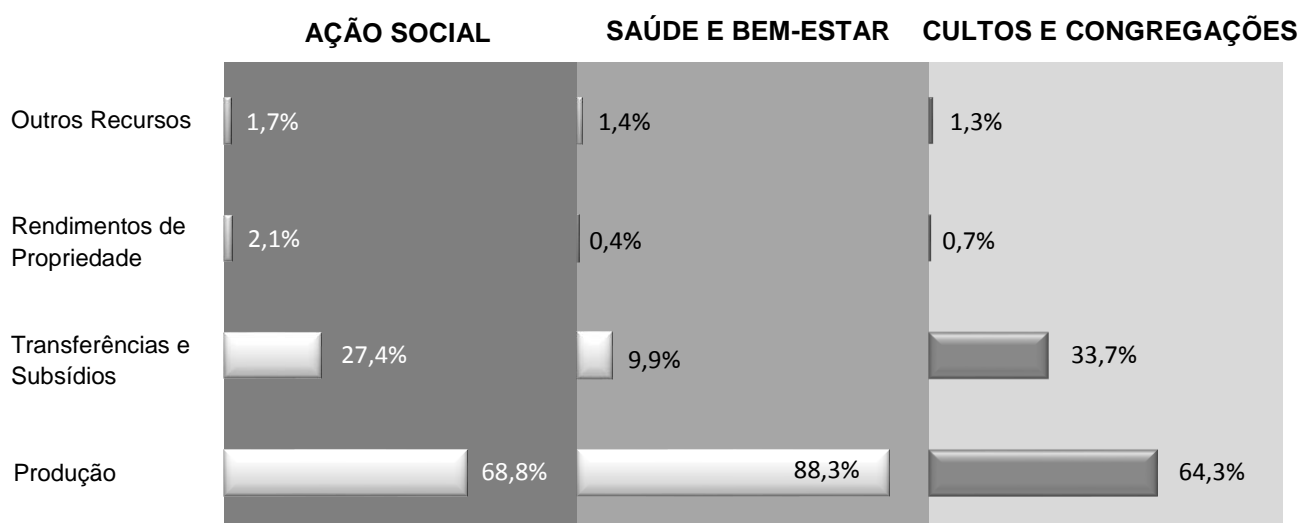
A área da ação social foi a que mais contribuiu para a obtenção das receitas expostas no gráfico anterior com um peso de 90,4%. Foi através da área da saúde e bem-estar que o conjunto das misericórdias arrecadou 8,3% do valor total de receitas. Os cultos e congregações<sup>10</sup> asseguraram os restantes 1,3% dos recursos.

Na análise estatística feita a estas instituições foi também apurado o contributo de cada fonte de recursos em cada área de atuação das misericórdias. Os resultados revelaram que as receitas obtidas através da produção, constituem a principal fonte de financiamento de todas as áreas. No gráfico seguinte é possível observar o peso relativo de cada fonte de recursos nos três campos de atuação das misericórdias.

<sup>10</sup> Esta área das misericórdias está relacionada com as práticas da religião católica das quais resultam custos e receitas. Como exemplo específico, será adiante explicada no caso particular da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos.



**Gráfico 8- Recursos das Misericórdias, por atividade – estrutura**



Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

A rubrica “outros recursos” abrange, por exemplo, transferências de capital e contribuições sociais. Estas transferências distinguem-se das transferências correntes pelo facto de implicarem a aquisição ou cessação de ativos por parte de um dos intervenientes da negociação havendo assim uma variação do ativo financeiro ou não financeiro.

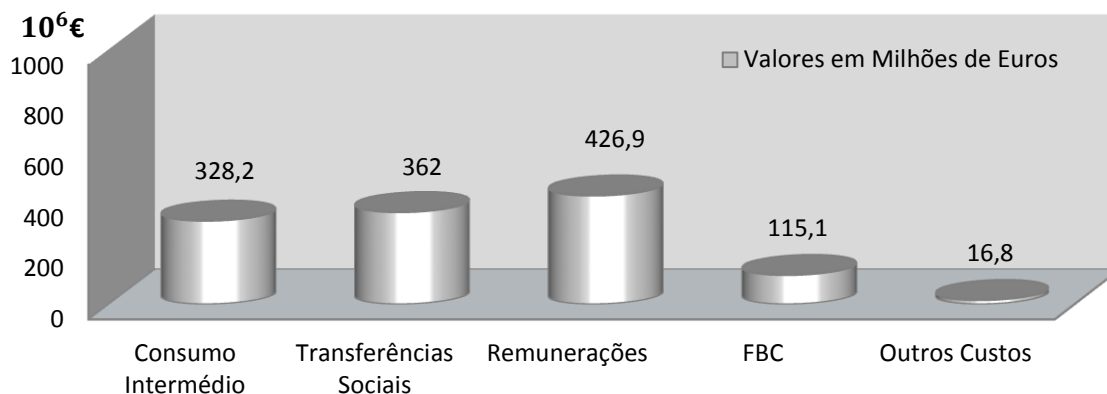
- **Gastos das Misericórdias**

Tendo por base o ano de 2010, as estatísticas da conta satélite publicadas em 2013, revelam os montantes gastos anualmente pelas misericórdias. No exercício da atividade destas instituições, os custos ascenderam a 1 249 milhões de euros em 2010. Este valor apresenta-se inferior ao das receitas estimadas desse ano. Os montantes despendidos por estas instituições justificam-se maioritariamente pelo pagamento de remunerações (34,2%), pelas transferências sociais<sup>11</sup> (29%) e pelo consumo intermédio (26,3%). A

<sup>11</sup> As transferências sociais incluem o fornecimento de bens e serviços individuais a famílias individuais quer estes sejam comprados no mercado quer sejam produzidos como produção não-mercantil. São designados de serviços individuais todos aqueles que sejam fornecidos de forma gratuita ou a preços sem significância economicamente às famílias. Este conceito foi criado para haver uma clara distinção dos serviços coletivos oferecidos à comunidade como um todo. (*In* Conta Satélite 2010)

Formação Bruta de Capital<sup>12</sup> (FBC) originou custos para estas instituições embora com menor escala (9,2%) assim como outras despesas que revelaram um peso pouco significativo (1,3%).

**Gráfico 9: Custos das Misericórdias**



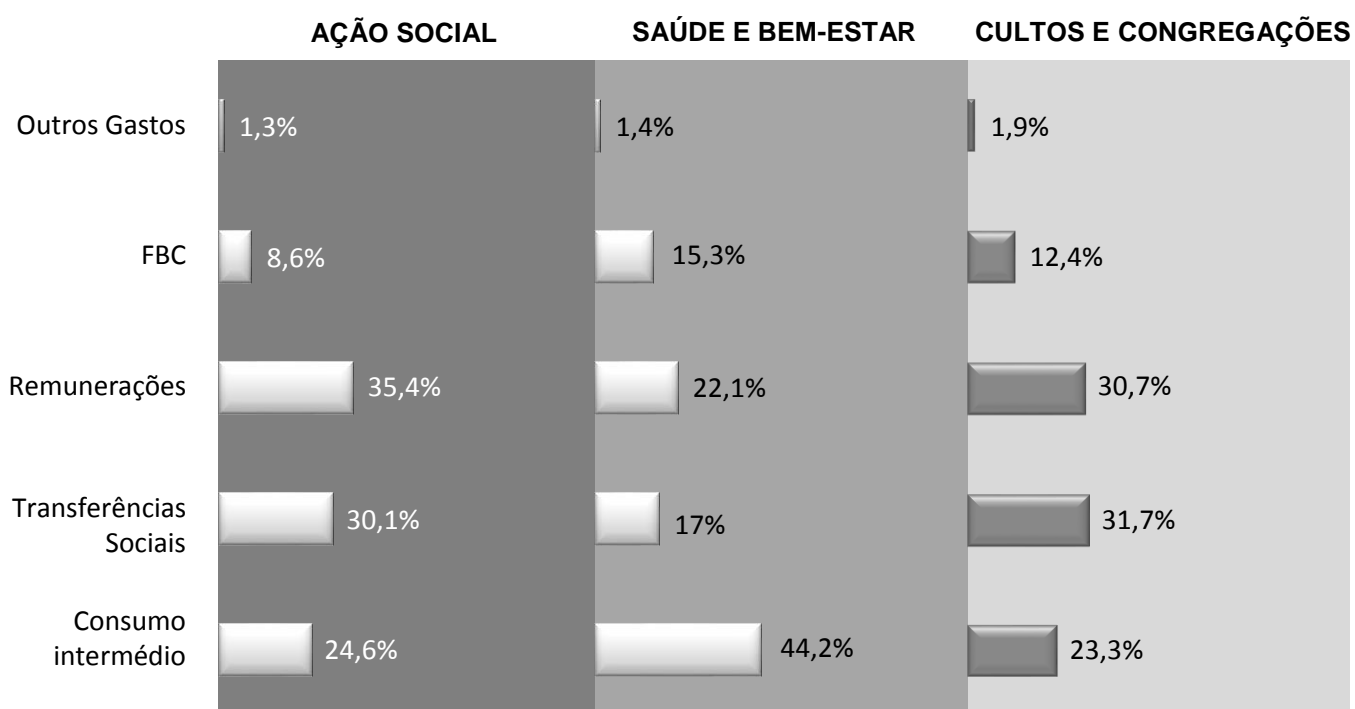
Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

Como exemplo de “outros custos” referidos nesta secção podem ser considerados os impostos, os encargos com rendimentos de propriedade (como rendas e juros), ou o consumo final efetivo (de bens adquiridos para satisfação direta das necessidades dos beneficiários).

A área da ação social apresenta-se claramente como a área com maiores custos destas instituições. Em 2010 esta área assumiu 90% da totalidade dos custos seguindo-se a saúde e o bem-estar que foram responsáveis por 8,8 % do custo total. Os restantes 1.2% consistiram em custos incorridos por cultos e congregações. Uma vez que a ação social absorve a maioria dos recursos destas instituições, é esta área que determina a estrutura de custos das misericórdias como um todo. A rubrica de custos com maior destaque na área da ação social é a das remunerações como demonstra o gráfico 10. A saúde revela maiores custos a nível do consumo intermédio. Os cultos e congregações apresentam maiores custos nas transferências sociais.

<sup>12</sup> O valor da Formação bruta de capital é medido através da formação bruta de capital fixo, variação das existências e aquisições de objetos de valor para uma unidade ou sector. (In Glossário Eurostat). Consiste no gasto que se incorre para acréscimo ou melhoria de imobilizado e para variação do nível de existências. (Worldbank Data)

**Gráfico 10- Gastos das Misericórdias, por atividade – estrutura**



Fonte: INE e CASES, Conta Satélite da Economia Social 2010

No subcapítulo seguinte, serão apresentados e explicados os custos relevantes para o processo de tomada de decisão nas empresas.

## 2.5. Custos e economias de escala

São os custos a vertente mais importante a estudar em qualquer instituição mesmo para as organizações que não concorrem em preços (Marques, 2013). Os custos expõem uma grande quantidade de informação da atividade da empresa e são fundamentais para apoiar no processo de decisão da governação. As decisões fundadas no conhecimento dos custos e na sua evolução são suscetíveis de gerar maior rentabilidade e uma maior estabilidade económico-financeira. Para além de possuir um registo dos custos é fundamental que seja feita uma correta leitura e análise dos mesmos, quer a nível de produtos, quer a nível de atividades, para que as decisões sejam tomadas através de uma informação consistente. Para além disso, a análise dos custos é também importante na medida em que permite saber quais as áreas de uma empresa que contraem maiores despesas (Marques, 2013).

Na literatura, os termos custos e despesas são diferenciados segundo a fase de atividade em que ocorrem. Os custos referem-se aos gastos na produção de bens e serviços. As despesas referem-se aos gastos além da produção, são gastos relacionados com a obtenção de receitas como por exemplo despesas administrativas ou comerciais. Os gastos incluem custos e despesas sendo definidos pelo esforço para a aquisição de um bem ou serviço seja o pagamento realizado no momento ou no futuro. (Cogan, 1999)

Existe um consenso no que diz respeito à importância da análise dos custos para o processo de tomada de decisão nas empresas (Cogan, 1999; Mata, 2002; Samuelson e Nordhaus, 2005). Os custos reduzem os lucros da empresa e portanto podem comprometer a sua sustentabilidade. A análise de custos permite perceber se a empresa está a aumentar a eficiência ou se, pelo contrário, está a ter perdas de eficiência. O seu registo reflete as transações que ocorrem na instituição (Mata, 2002). Porém são também importantes custos implícitos como é o caso dos custos de oportunidade e dos custos afundados. Os custos explícitos são aqueles que se apresentam nas demonstrações financeiras, e expressam a situação da instituição até ao momento da análise tendo em conta as escolhas feitas pela gestão (Mata, 2002).

No caso das IPSS, estas instituições em particular enfrentam o desafio da sustentabilidade (Sousa et al., 2012). O desafio da sustentabilidade financeira impõe que estas instituições não lucrativas procurem estratégias de redução de custos e de aumento

das receitas próprias. Sousa et al. (2012), no seu estudo sobre os desafios das IPSS, refere que a ausência de medidas eficazes, para além da falta de medidas para a diversificação das fontes de receita e o aumento do seu montante, se deve às medidas de contenção de custos ineficientes.

Os custos destacam-se pela relevância que apresentam no processo de tomada de decisão de uma organização (Samuelson e Nordhaus 2005, Vasconcelos 1996). Para além de influenciarem a produção de bens ou serviços, os custos interferem nas escolhas dos fatores produtivos, nas decisões de investimento e ainda influenciam na decisão de a organização permanecer ou sair do mercado (Samuelson e Nordhaus, 2005). Vasconcelos (1996) afirma que o conhecimento da estrutura de custos da instituição é essencial para uma correta gestão dos serviços e afetação dos *inputs*. Segundo Vasconcelos (1996), a estrutura de custos exhibe “a participação de cada elemento de custo no total dos gastos da empresa num dado período”. As estruturas de custos são específicas a cada organização e o seu profundo conhecimento concede um conjunto de informações relevantes para o controlo dos custos. A análise da estrutura de custos numa empresa permite verificar a evolução do peso dos diferentes custos nas atividades desenvolvidas pela instituição e, para além disso, transmite a estrutura administrativa e comercial da instituição, o número de recursos humanos por atividade, ou o padrão tecnológico utilizado na produção entre outras características importantes na organização.

### **2.5.1. Custos totais, custos fixos e variáveis**

Na análise económica dos custos há uma subdivisão dos custos totais utilizando-se a classificação de custos fixos e custos variáveis. A sua distinção é feita em função da dependência do volume de produção. Entende-se por custos fixos as despesas monetárias suportadas pela empresa quer o nível de produção seja positivo ou nulo. Os custos fixos correspondem às despesas que a empresa terá de incorrer qualquer que seja o nível de produção uma vez que serão sempre iguais e não sofrem influência de qualquer variação da quantidade de bens ou serviços produzidos (Passos e Nogami, 2003). Samuelson e Nordhaus (2005), acrescentam ainda que, por vezes, os custos fixos são designados também de custos irreversíveis e englobam rubricas como juros de empréstimos, rendas, salários de funcionários com contratos de longo prazo, assim como determinados custos fiscais. Por sua vez, os custos variáveis correspondem aos

pagamentos relativos à utilização de fatores de produção variáveis (Passos e Nogami, 2003). Os custos variáveis consistem em despesas que variam com o volume de produção, isto é, serão zero quando o nível de produção for nulo e aumentarão à medida que a produção aumentar uma vez que será maior a utilização de fatores de produção. Como exemplos de custos variáveis destacam-se os custos com matérias-primas, com materiais diversos, ou com energia elétrica, entre outros custos.

O custo total resulta da soma dos custos fixos e dos custos variáveis. Esta soma traduz-se no custo de produção total e está associada ao nível de produção podendo igualar os custos fixos quando o nível de produção for nulo (Passos e Nogami, 2003). Definir se um custo é fixo ou variável irá depender do horizonte temporal (Hansen; Mowen, 2001). De acordo com os autores, no curto prazo o custo total é composto por duas vertentes – a componente de custos fixos e a componente de custos variáveis. Passos e Nogami (2003) afirmam que no curto prazo existem determinados fatores produtivos que não podem ser aumentados nem diminuídos seja qual for o volume de produção. Porém, no longo prazo, todos os fatores são variáveis e portanto, todos os custos económicos que a empresa incorre podem ser variáveis.

A determinação do custo total e de todos os seus componentes é essencial numa análise adequada da empresa (Passos e Nogami, 2003). Porém, no curto prazo, para uma correta análise é fundamental também a compreensão do comportamento dos custos médios (ou por unidade) e do custo marginal.

### **2.5.2. Custo marginal**

Samuelson e Nordhaus (2005) consideram que o custo marginal constitui um dos conceitos mais relevantes de toda a economia. O custo marginal consiste na variação do custo total decorrente do acréscimo de uma unidade de produção, isto é, consiste no custo adicional de produzir mais uma unidade adicional do produto. No curto prazo (Frank, 1997), como o custo fixo não se altera com a variação da quantidade produzida, a variação do custo total é a mesma que a alteração no custo variável. Assim, o custo marginal no curto prazo obtém-se ao dividir a variação no custo variável total pela variação das unidades adicionais produzidas. Os custos marginais diminuem como resultado de alterações nos custos variáveis associados à variação da quantidade produzida de bens ou serviços. Estudos empíricos mostram que, no curto prazo (ou seja, quando uma vertente do capital é fixa), na maioria das atividades produtivas, a curva de

custo marginal apresenta a forma de U o que significa que os custos começam por decrescer à medida que a produção aumenta mas até um ponto mínimo e a partir desse limite começam a aumentar. Thompson e Formby (1993) afirmam que os custos marginais são os custos de maior relevância uma vez que refletem um custo sobre o qual a empresa tem um controlo mais direto no curto prazo. Este custo expressa de forma clara o valor que pode ser economizado se a empresa produzir mais uma unidade ou inversamente explicita qual o custo adicional que a empresa incorre se acrescer uma unidade do bem ou serviço prestado. No caso específico da Santa Casa da Misericórdia, o custo marginal reflete, por exemplo, o custo devido à entrada de uma criança na valência infância.

### **2.5.3. Custo médio**

O custo médio é também um conceito muito utilizado nas empresas. Este custo é definido como o custo total dividido pelas unidades produzidas. Considerando a instituição central do meu estudo, estes custos são relativos, ao custo médio por idoso, criança ou utente do centro de reabilitação ou até custo médio por refeição por exemplo. Samuelson e Nordhaus (2005) declaram que as empresas podem verificar se estão ou não a gerar lucro através da comparação do custo médio com o preço ou a receita média. Tal como os custos totais, os custos médios podem ser subdivididos em custos médios fixos e custos médios variáveis. Uma vez que o custo fixo é uma constante, se este for dividido por uma quantidade de produção crescente, faz com que o custo fixo médio diminua porque o custo fixo é distribuído por mais unidades. O custo variável médio consiste em dividir o custo variável pela produção. A curva que apresenta o comportamento deste custo, a curva do custo variável médio, começa por diminuir com o aumento da quantidade produzida mas até determinado ponto sendo que, a partir desse ponto começa a aumentar. Existe uma ligação entre o custo médio e o custo marginal. Os custos médios diminuem quando o custo marginal é menor que o custo médio e aumentam quando o custo marginal é superior ao custo médio. O custo médio alcança o seu valor mínimo quando o custo médio é igual ao custo marginal.

### **2.5.4. Custo de oportunidade**

O custo de oportunidade implica a existência de duas ou mais alternativas passíveis de serem escolhidas por quem toma a decisão. Para escolher uma das alternativas tem de se prescindir dos benefícios que seriam proporcionados pelas restantes alternativas sendo

que, o custo de oportunidade é o valor da alternativa mais valiosa que se perdeu (Samuelson e Nordhaus, 2005). Assim, o custo de oportunidade de investir num determinado projeto social será o benefício líquido de outro projeto social não escolhido.

Churchman (1972) e Slomski (1996) destacam a importância dos benefícios económicos gerados na oferta de bens públicos<sup>13</sup>. Uma vez que os bens e serviços oferecidos pelas organizações do terceiro sector se destinam à coletividade e são oferecidos muitas vezes de forma gratuita, o resultado económico poderá proporcionar uma maior dimensão ao benefício concedido à sociedade. Uma organização sem fins lucrativos não tem como principal objetivo a obtenção de lucros mas pode procurar a eficiência e a competitividade sob a perspectiva económica (Milani, 2009). Segundo o autor, o resultado económico é uma informação útil para a avaliação do desempenho assim como outras medidas quantitativas e qualitativas que podem ser consideradas conjuntamente. Para além disso, o resultado económico é útil na análise de eficiência uma vez que permite saber qual a receita obtida de produtos ou serviços com finalidades sociais.

As conclusões sobre o efeito das decisões de quantidade podem ser verificadas através de instrumentos que relacionem os níveis de custos com os níveis de produção, que são as funções de custo.

Williamson (1994) defende a proposição de que economizar é a melhor estratégia. O autor não invalida a importância dos esforços na elaboração de estratégias através de manobras inteligentes para sobrevivência no mercado e até para o posicionamento das empresas. Todavia refere que a estratégia de economia é uma estratégia orientada para a eficiência enquanto o conceito de elaboração de estratégias (*strategizing*) no geral, está mais orientado para uma perspectiva de poder. Porter (1996) acrescenta ainda que a estratégia de economia de custos traduz-se num aumento da eficiência que leva a melhorias operacionais em empresas comerciais e conseqüentemente a um desempenho superior. Para empresas não lucrativas, esta estratégia não é suficiente para uma rentabilidade sustentável. Para muitas entidades sem fins lucrativos a redução de custos operacionais pode ser entendida como um sinal para os doadores de que as

---

<sup>13</sup> Bens Públicos: São bens ou serviços que possuem duas características particulares: o facto de várias pessoas usufruírem não implica que os utentes seguintes não possam usufruir e pode ser fornecido a várias pessoas em simultâneo; não se destroem ao ser consumidos e portanto outras pessoas podem beneficiar com a mesma qualidade. (Rose-Ackerman, 1986)



contribuições estão a ser utilizadas de forma eficiente. Porém, um estudo realizado por Frumkin e Kim (2000) em organizações não lucrativas revela que a estratégia de economia de custos não é compensada pelos doadores. Para os autores (Frumkin e Kim, 2000) divulgar mais a informação sobre a gestão e condições financeiras da instituição cria uma maior transparência e uma maior responsabilização por parte dos *stakeholders* da instituição. O estudo de Frumkin e Kim (2000) revela ainda que as organizações sem fins lucrativos com maiores custos em marketing, conseguem aumentar as suas fontes de receita proveniente dos doadores. O aumento dos custos em captação de recursos que as empresas não lucrativas incorrem para transmitir a mensagem aos seus “financiadores” muitas vezes faz com que estas beneficiem de recompensas através de contribuições mais elevadas. A causa social, a missão organizacional e o compromisso pessoal apresentam um peso considerável nas empresas de um sector que ainda não está totalmente orientado para a eficiência.

Farsi e Filippini (2004) nos seus estudos realizados na Suíça expõem uma comparação da eficiência dos custos em instituições com diferentes formas institucionais: lares de idosos não lucrativos e lares de idosos públicos. Os resultados do seu estudo publicado em 2004 denotam que a forma institucional tem impacto na eficiência dos lares utilizados na amostra. Os resultados revelaram que as instituições sem fins lucrativos são suscetíveis de obter maior eficiência de custos do que os lares de idosos geridos pela administração pública. O facto de a eficiência dos lares de idosos integrados na administração pública ser relativamente baixa pode ser explicada por problemas de agência<sup>14</sup> e também pela existência de fortes restrições burocráticas. Estas restrições potencialmente limitam as escolhas dos inputs nas instituições assim como limitam a flexibilidade de criar esquemas de incentivos financeiros. Os resultados obtidos pelos autores revelam que existe uma falta de exploração de economias de escala que poderiam levar à obtenção de ganhos de eficiência. A fusão total ou parcial de lares poderia contribuir para uma maior eficiência dos mesmos. A compra conjunta de inputs ou a partilha de algum espaço poderia resultar numa redução de custos considerável. No entanto, a qualidade é um fator importante neste tipo de serviços e poderá diminuir com

---

<sup>14</sup> O problema de agência surge da relação entre o principal, que é o detentor da propriedade, e o agente que gere a propriedade do principal. O que refere a teoria da agência é a existência de um alinhamento de interesses entre acionistas e gestores (que são delegados para serem representantes dos acionistas) para que as decisões de gestão sejam de acordo com os objetivos de quem detém a propriedade da empresa. Esta teoria considera a possibilidade de haver problemas de agência que surgem quando o comportamento do agente se desvia dos objetivos do principal como resultado da separação de poderes e consequente assimetria de informação entre ambos.

(Jensen e Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989)

o aumento da dimensão da instituição. Por essa razão este último fator tem de ser considerado na avaliação da dimensão ótima da instituição e não apenas a eficiência dos custos. O estudo de Canning (1996) mostra que a especialização pode ser uma fonte de desenvolvimento económico com maior importância relativamente às economias de escala.

A estrutura organizacional pode ser explicada através de diferentes perspetivas nomeadamente através da importância da consideração dos custos. Chandler (1990), nos seus estudos da empresa moderna, referiu dois elementos de custo que apresentam grande influência na forma como a organização está estruturada. Estes dois elementos apontados pelo autor são as economias de escala e as economias de gama (Anheier, 2005). O termo “Economias de Escala” é definido pelo autor como uma redução dos custos médios como resultado do aumento da quantidade produzida. Consiste na lei da produção em massa que declara que os bens ou serviços têm menores custos quando se está na presença de elevadas quantidades produzidas uma vez que os custos fixos são distribuídos por mais unidades de output. As economias de gama referem-se a reduções de custos que são conseguidas através da combinação da produção de bens ou serviços relacionados. A utilização de economias de gama consiste em retirar proveito de sinergias entre recursos e/ou atividades do processo de produção e distribuição de uma organização gerando assim uma redução dos custos totais combinados.

Segundo Anheier (2005), algumas organizações sem fins lucrativos operaram em campos ou prestam serviços que permitem a existência de economias de escala e economias de gama.

Anheier (2005) distingue organizações não lucrativas segundo a capacidade de obtenção de uma maior escala e segundo a capacidade de capturar eficiências pela utilização conjunta de recursos. O autor destaca alguns exemplos como o caso de um teatro sem fins lucrativos ou de uma universidade. Um teatro enfrenta limitações de escala devido à restrição da capacidade. Todavia, no mesmo espaço pode haver múltiplas utilizações para alargar a gama de serviços ou ceder o espaço para concertos de dança ou outros fins que lhe permitam economias de gama. Este tipo de instituições tende a ser de dimensão pequena ou média. As universidades são um exemplo oposto uma vez que são instituições com escala mas com pouco potencial para capturar economias de gama. Nestas instituições, aumentar o número de cursos e de alunos proporciona economias de

escala. No entanto, surgem daí poucas relações sinérgicas rentáveis entre departamentos uma vez que o ensino e investigação conjunta nem sempre são exequíveis. No mesmo trabalho o autor refere exemplos de organizações não lucrativas suscetíveis de obter economias de escala e economias de gama simultaneamente. Esta categoria de instituições geralmente, englobam as instituições religiosas, e as organizações de cuidados de saúde, serviços sociais e habitação e assistência humanitária (Anheier, 2005). Em cada uma destas instituições é possível combinar várias linhas de produtos e serviços e desenvolver sinergias entre as diferentes unidades da organização. Oster (1995) sugere que embora as organizações sem fins lucrativos comecem por desenvolver um só produto ou área de serviços, ao longo do tempo diversificam a sua oferta. Para além de alargar a escala e o seu leque de serviços com a diversificação, a organização pode aproveitar economias de gama e aglomerar produtos pelos elementos de custos partilhados (Anheier, 2005). Para Anheier (2005), se uma entidade sem fins lucrativos alcançar diferentes fontes de receita, co-produzir e co-distribuir bens e/ou serviços poderá capturar eficiências.

Existe uma relação entre os custos e a dimensão das empresas (Mata, 2002). A estrutura da indústria/sector é fortemente influenciada pela produção de economias (Clark, 1988; Anheier, 2005). Clark (1988) refere que se uma indústria permitir a existência de economias de escala e de gama, esta tenderá a ser constituída por empresas diversificadas e de grande dimensão. Estas indústrias obtêm menores custos por cada unidade produzida relativamente às pequenas empresas especializadas o que dá uma vantagem a nível de custos para conquistarem quota de mercado e aumentarem a sua dimensão. Por outro lado (Clark, 1988), quando a tecnologia de determinada indústria não permite a existência de economias, esta tenderá a ser dominada por pequenas empresas especializadas.

Mata (2002) refere a importância que possuem as economias de escala na determinação da dimensão ótima das empresas. Enquanto existirem economias de escala numa empresa, quanto maior a dimensão, mais eficiente será a empresa. Baumol, Panzar e Willig (1982) referem que a existência de economias de escala faz com que as empresas de maior dimensão, que conseguem menores custos pela sua escala, sejam conseqüentemente mais eficientes o que faz com que a estrutura da indústria seja determinada endogenamente e em conjunto com o preço e as decisões de produção.

A função de custo médio será negativamente inclinada no sector sendo que enquanto persistirem economias de escala, quanto maior a dimensão, maior será a eficiência das empresas e no setor. A partir de determinado nível de produção, os custos médios aumentam com o aumento do nível de produção surgindo assim as deseconomias de escala. (Mata, 2002)

A existência de economias relaciona-se com a presença de grandes custos fixos e afundados, estando estes inter-relacionados (Amavilah, 2012). Estes custos criam restrições derivadas da tecnologia de produção e do efeito “aprendizagem com a prática”(“learning – by- doing”). Muitas vezes a tecnologia é específica para um determinado produto e as empresas só terão incentivo ao investimento quando a escala de produção justificar tal investimento. No curto prazo, o efeito da “aprendizagem com a prática” na função de produção faz com que se obtenha baixos níveis de economias de escala (Amavilah, 2012).

Mata (2002) refere fontes que promovem a existência de economias de escala. A primeira está relacionada com a presença de grandes custos fixos e afundados nestas empresas que são disseminados pela quantidade de output. Outra razão é a adoção de tecnologias alternativas e mais eficientes para os diferentes níveis da escala de produção que apesar do elevado investimento, o seu valor é dissolvido no volume de produção e portanto contribui para a redução do custo médio. Mata (2002) refere ainda o fator produtividade por via da especialização do trabalho. Quando a empresa é de pequena dimensão a mesma pessoa trabalhadora desenvolve variadas tarefas. No entanto, quando as empresas são de grande dimensão essas tarefas são desempenhadas por pessoas diferentes estando cada pessoa afeta a uma tarefa específica especializando-se na mesma e aumentando consequentemente a sua eficiência. Neste contexto são também mencionadas as economias de marketing e as economias em Investigação e Desenvolvimento (I&D). Em muitas empresas a atividade de marketing constitui uma componente de custos fixos importantes o que gera e acentua o nível de economias de escala. A atividade de I&D gera importantes economias de escala uma vez que esta atividade não se desenvolve abaixo de determinado nível de produção e quando existe este investimento, quanto maior o nível de produção, maior será a disseminação destes custos pelas unidades produzidas. A nível do aprovisionamento, o aumento da escala da empresa revela economias de aprovisionamento. Estas economias advêm do volume de

compras que proporciona descontos significativos de quantidade e oferece maior poder negocial para com os fornecedores relativamente às empresas de pequena dimensão.

### 2.5.5. Medidas de Economias de Escala

As economias de escala constituem ganhos de eficiência que derivam fundamentalmente da redução de custos de produção e podem ser medidas de acordo com a seguinte expressão apresentada por Ribeiro (2006):

$$EEG_N(Q) = \frac{CMeV(Q)}{CM(Q)} = \frac{CT(Q)}{\sum_{i=1}^n Q_i * \frac{\partial CT(Q_i)}{\partial Q_i}}$$

Onde as Economias de Escala Globais (EEG) são calculadas pelo rácio de CMeV (corresponde ao custo médio vectorial) e CM representa o custo marginal da produção.

Assim, se EEG=1, os custos de produção aumentam na mesma proporção que a quantidade produzida tendo a empresa rendimentos constantes à escala. Quando o valor das EEG é superior a 1, os custos da produção aumentam em menor proporção do que a quantidade produzida, isto é, verifica-se a existência de economias de escala. O rácio EEG evidencia a existência de deseconomias de escala quando o valor é inferior a 1, isto é, a empresa apresenta rendimentos decrescentes à escala.

A avaliação e conhecimento das economias de escala constitui assim um instrumento fundamental para o planeamento (Proença, 1971). Este conhecimento a nível dos sectores de mercado permite perceber a sua estrutura e verificar se são eficientes e, para além disso, a sua importância pode também ser observada do ponto de vista governamental, pois interfere na legislação, isto é, na regulamentação dos mercados. A nível da empresa, esta medida permite verificar se a empresa está a capturar eficiências com o aumento da sua escala ou se, pelo contrário, está a incorrer em custos superiores quando aumenta a produção de bens ou serviços. As economias de escala são um indicador de eficiência e, nas empresas que enfrentam o problema da sustentabilidade como é o caso das IPSS, torna-se ainda mais oportuno conhecer o nível de produção a realizar para que esta seja tecnicamente mais eficiente.

No âmbito do terceiro setor que possui importância económica e social relevante, esta análise de eficiência e de apoio à decisão da governação é fundamental para que as instituições conheçam as possibilidades de sustentabilidade.

A Santa Casa da Misericórdia de Barcelos está em constante crescimento e atualmente ainda continua em grande expansão. Isto evidencia a necessidade de uma análise de eficiência e a identificação do grau de economias de escala a fim de apurar o nível ótimo da escala de produção.

## **CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A Santa Casa da Misericórdia de Barcelos, fundada no ano de 1500, caracteriza-se como uma instituição vocacionada para a prática de obras de caridade tal como as restantes Misericórdias criadas em Portugal a partir de 1498. No que concerne à forma jurídica a Santa Casa da Misericórdia de Barcelos adquiriu o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública no ano de 1977. Ao longo dos 513 anos de atividade (1500-2013) num sector que mais recentemente começou por ser destacado e definido como terceiro sector, a SCMB tem prestado vários serviços quer na área da saúde quer na área social. Para além destas áreas, e tal como as restantes Misericórdias, também esta instituição se caracteriza pela prática de culto da religião católica. A área social, que integra a valências de apoio à infância e à terceira idade, constitui a génese da atuação da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos. Essencialmente, as respostas sociais oferecidas à Terceira Idade, compreendem os serviços de apoio domiciliário, lar e centro de dia. Na valência infância a SCMB caracteriza-se por ter uma variedade significativa de serviços dispondo de creche, pré-escola, Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL) e serviço de amas ou também designado de creche familiar. No ano de 2012, a instituição expandiu ainda mais o seu leque de respostas sociais através da criação da cantina social.

A instituição define como sua missão “promover o desenvolvimento de respostas sociais direcionadas para a terceira idade, Infância, Saúde e Religião,” a fim de privilegiar os grupos mais vulneráveis e contribuir para o desenvolvimento da comunidade onde se insere. Para concretizar a sua missão, a instituição concentra-se fundamentalmente na qualidade e promove acima de tudo o bem-estar dos seus utentes bem como dos seus recursos humanos salvaguardando desde sempre os seus valores culturais e históricos. A aposta na qualidade é agora comprovada com o empenho na implementação de um sistema de gestão de qualidade e certificação de todas as valências de acordo com a norma ISO 9001:2008. O objetivo de dar respostas ajustadas às necessidades da comunidade onde se insere a SCMB é comandado pelos valores institucionais de solidariedade, respeito, confiança, responsabilidade, eficiência e motivação dos recursos humanos. No anexo 1 é possível observar o organigrama da SCMB.

## **Valências**

- **Valência Saúde**

Na área da Saúde, a Santa Casa da Misericórdia de Barcelos possui uma Clínica de Medicina Física e Reabilitação, que presta serviços a cerca de 6743 utentes anualmente. Nesta unidade são prestados tratamentos de fisioterapia e hidroterapia. O trabalho da instituição nesta área desenvolve-se há 20 anos com a aquisição e acumulação de experiência e *know-how*. As melhorias nos serviços de saúde foram mais sentidas no ano de 2008, aquando da inauguração das novas instalações. Até esta data, os serviços de saúde funcionavam no espaço onde atualmente estão instalados os serviços centrais. Esta nova unidade entrou em funcionamento em 2008 e detém uma das mais modernas e bem equipadas unidades de todo o país.

O propósito dos serviços prestados nesta valência é oferecer uma maior qualidade de vida aos indivíduos com complicações na sua motricidade a fim de integrá-los a nível sócio familiar e ocupacional.

O empenho da instituição no campo da saúde não fica apenas por esta unidade. A Misericórdia de Barcelos, já desde o mandato da anterior Mesa administrativa, tinha a pretensão de criar em Barcelos uma Unidade de Cuidados Continuados. A Mesa administrativa atual deu continuidade à iniciativa e em 2008, aquando da abertura do Centro de Medicina Física e Reabilitação, procedeu à cerimónia do “lançamento da primeira pedra”. Com o lançamento de um concurso para atribuição de apoio financeiro a projetos inseridos no âmbito da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (criada pelo Governo em 2006), a Misericórdia de Barcelos apresentou a respectiva candidatura ao concurso Programa Modelar que foi aprovada por um ofício em 14/05/2010 com um financiamento Estatal de 750 000€. A empreitada de construção com o valor acordado de 1 992 762.94€ teve início em Novembro de 2012, e prevê-se a sua conclusão no 1º trimestre de 2014. Este novo projeto, para além das vantagens que traz para os Barcelenses (que até aqui tinham de se deslocar para outros concelhos), tem também um impacto positivo no emprego uma vez que irá criar 52 novos postos de trabalho. Para além disso, existe a possibilidade de criar sinergias entre recursos da Misericórdia já existentes, designadamente, recursos humanos, equipamentos e estruturas.



- **Valência Idosa**

Diariamente, a valência idosa da SCMB presta diferentes serviços a 314 utentes do concelho. Na área da Terceira Idade, a Instituição dispõe de cinco unidades de alojamento permanente:

- Lar da Misericórdia que atualmente presta serviços de alojamento a 37 utentes;
- Lar Rainha Dona Leonor que acolhe diariamente 62 utentes;
- Lar Nossa Senhora da Misericórdia que regista uma ocupação de 67 utentes;
- Lar Santo André que presta serviços de alojamento a 52 utentes;
- Lar Centro Social Comendadora Maria Eva Nunes Corrêa que apesar de concentrar uma maior diversidade de serviços de duas valências presta serviços de alojamento a 20 utentes.

Para além dos serviços de Lar, nestas unidades (Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas – ERPPI) são também oferecidas respostas à terceira idade através dos serviços Centro de Dia e Serviços de Apoio Domiciliário. O Centro de Dia, instalado no edifício do Lar Nossa Senhora da Misericórdia, presta serviços de acolhimento diurno a 24 idosos diariamente. Os serviços disponíveis no centro de dia compreendem todas as refeições, bem como higiene pessoal, tratamento de roupas, animação e atividades desportivas organizadas por técnicos da área. O transporte dos idosos é assegurado pela instituição. O serviço de apoio domiciliário é prestado a partir de duas unidades desta valência: a primeira está localizada em Barcelos no Lar de Nossa Senhora da Misericórdia e serve 39 utentes do concelho. A segunda está localizada na freguesia de Silveiros no Centro Social Comendadora Maria Eva Nunes Corrêa e presta serviços a 13 idosos. Este serviço conta com equipas de trabalho que se deslocam diariamente ao domicílio dos idosos para garantir a estes a satisfação de necessidades básicas como alimentação, higiene pessoal e habitacional, tratamento de roupas, entre outras. As quatro equipas de trabalho operam de segunda a sábado e dias de feriado.

Esta valência recebe uma grande dedicação por parte da instituição na medida em que exige maiores cuidados, mais recursos e uma grande motivação das pessoas no sentido de acolher os idosos proporcionar-lhes bem estar para a sua vida enquanto acolhidos no lar. Com o objetivo de promover a qualidade, existem nos lares serviços de psicologia

clínica, psicologia gerontológica, enfermagem, nutrição, animação, cabeleireiro e estética.

- **Valência Infância**

A valência infância abrange um elevado número de utentes. Nesta valência são prestados serviços de creche, pré-escola, centro de atividade de tempos livres (CATL) e serviço de amas. Estes serviços acolhem e acompanham o processo evolutivo de cerca de 506 crianças.

As creches pertencentes à instituição abrangem um total de 191 crianças com idades compreendidas entre 1 e 3 anos. Os serviços pré-escolares atingem um total de 194 crianças atualmente. A nível de atividades pré-escolares existe uma variada oferta desde o ensino de música, iniciação ao inglês, informática, ginástica, dança, karaté até outras atividades na época balnear.

O centro de atividade de tempos livres (localizado no Infantário Rainha Santa Isabel) funciona para crianças com idade superior a 6 anos. Com uma capacidade para acolher 60 crianças, este centro que dispõe de salas de estudo, atelier de culinária, expressão plástica, ginásio e instalações sanitárias equipadas com chuveiros. O serviço de amas, também denominado de creche familiar, é prestado no domicílio de amas em diversas freguesias do concelho. Consiste num serviço prestado por pessoas formadas e supervisionadas por técnicos da instituição. Atualmente o número de utentes que usufrui deste serviço abrange 52 crianças entre os 4 meses e os 3 anos.

A valência infância centraliza os seus esforços no sentido de proporcionar bem-estar às crianças assim como promover o seu desenvolvimento integral. Existe uma atenção especial para manter sempre um ambiente acolhedor em que transpareça segurança física e afetiva.

Na área de intervenção Infância a SCMB dispõe de quatro unidades onde se prestam todos os serviços mencionados nesta secção:

- Infantário Rainha Santa Isabel que possui uma creche com 47 crianças, uma pré-escola que acolhe 52 crianças e um centro de atividades de tempos livres que proporciona diariamente atividades lúdicas a 25 crianças;

- Centro Infantil de Barcelos que integra os serviços de creche e o serviço pré-escolar frequentados por 45 e 118 crianças respetivamente;

- Centro Social Comendadora Maria Eva Nunes Corrêa situado na freguesia de Silveiros (unidade que integra também a valência idosa) abrange a área infância através dos serviços de creche e pré-escolar. Nesta unidade, para além dos idosos do lar e centro de dia, a SCMB apoia simultaneamente a infância acolhendo nas suas instalações 44 crianças na creche e 24 na pré-escola. Nesta unidade a cozinha, a lavandaria, a sala de pessoal, vestiários e polivalente formam uma estrutura comum de apoio para ambas as valências;

- Creche As Formiguinhas situada na freguesia de Arcozelo onde está instalado apenas o serviço de creche. Esta unidade apenas recebe crianças com idade compreendida entre 1 e 3 anos. Atualmente 55 crianças frequentam esta unidade apesar de a unidade ter capacidade para receber 80 utentes.

No âmbito da valência infância, a SCMB concede serviços de nutrição, psicologia educacional e clínica em todos os sectores.

- **Recursos Humanos**

A organização no seu todo é a segunda maior entidade empregadora do concelho de Barcelos sendo a Camara Municipal de Barcelos a maior entidade empregadora. No quadro de pessoal integra aproximadamente 300 funcionários em regime full-time estando os restantes colaboradores em regime de prestação de serviços. O número de recursos humanos subcontratados atinge cerca de 27 colaboradores. A área de atuação à qual a organização afeta o maior número de recursos humanos corresponde ao âmbito social. A valência idosa, para além da grande exigência na quantidade e qualidade dos serviços que presta 24 horas por dia, exige que, ao longo dos 7 dias semanais exista maior disponibilidade de recursos humanos o que faz com que seja afetado um número visivelmente superior de recursos relativamente à valência Infância. A nível de concentração por função, os quadros de pessoal contêm um maior número de colaboradores nas funções de “Ajudantes de Lar e Centro de Dia” e “Auxiliares de ação Educativa”, correspondendo a 60 e 43 colaboradores respetivamente. A área da saúde constitui o ramo de atividade com menor exigência em número de recursos humanos.

Na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos os custos com Pessoal apresentam um peso de cerca de 60% do total de custos da instituição segundo dados globais do ano de 2012.

# CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS ECONOMIAS DE ESCALA

## 4.1. Análise de Dados

Para a realização deste estudo foram consideradas todas as valências da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos. Os dados que integram este estudo compreendem valores dos serviços prestados nas valências lar, centro de dia, serviço de apoio domiciliário, creche, pré-escola, centro de atividades de tempos livres, creche familiar, fisioterapia e hidroterapia. Na análise e tratamento das variáveis, as valências são observadas segundo uma subdivisão de acordo com o edifício onde se encontram instaladas. Desta forma, e para uma maior facilidade de comparação, os serviços prestados pela instituição estão identificados por edifício. Uma valência, por definição, é uma resposta social autónoma como por exemplo lar ou centro de dia. Porém, a instituição estudada desenvolve atividades da mesma valência em equipamentos diferentes e, por conseguinte, os custos são diversos de acordo com o edifício e com a combinação de valências existentes no mesmo edifício.

Os dados referentes ao funcionamento da atividade correspondem a um intervalo temporal de 11 anos sendo a amostra referente ao período entre 2002 e 2012. Este período foi escolhido devido à possibilidade de acesso ao maior número de variáveis relativamente aos anos anteriores. Apesar de este período ser o que apresentava maior número de dados, a fase de recolha foi alongada por motivos de escassez de algumas variáveis o que posteriormente possibilitou a inclusão do ano de 2012 (cujo fecho de contas foi terminado no primeiro trimestre de 2013). O processo de recolha de informação revelou-se um procedimento difícil e moroso. De facto, a longevidade da instituição dificulta a obtenção de alguma informação visto que a contabilidade analítica só se inicia após séculos de exercício da instituição. No intervalo temporal da informação recolhida para a análise dão-se várias mudanças de *software* o que impediu em várias situações o acesso a informação de suporte digital, a listagens de dados e a uma informação mais pormenorizada. Para além disso, verificou-se uma mudança de métodos de repartição de custos criando assim dificuldades na construção da base de dados deste estudo. Este problema exigiu uma nova repartição de custos indiretos<sup>15</sup> no

---

<sup>15</sup> Os custos indiretos são os custos dos recursos para os quais os pagamentos não são feitos mas para os quais existe um custo de oportunidade ou benefício esperado (Jacobs e Fassbender, 1998). Os custos indiretos não estão diretamente relacionados com a

sentido de uniformizar a forma de imputação de custos indiretos ao longo dos anos para garantir o princípio da comparabilidade. Não existindo dados de maior antiguidade em suporte informático por motivos de alterações de equipamentos e *software*, o trabalho de pesquisa foi realizado através da procura de documentos em arquivos da instituição, um processo que se estendeu ao longo de alguns meses. As fontes de onde foram recolhidas as variáveis são, maioritariamente, relatórios de contas, demonstrações de contabilidade analítica e documentos com estatísticas elaboradas no respetivo ano.

Na contabilidade analítica da instituição estão considerados alguns centros de custo que não são as valências deste estudo. Este é o caso da valência Culto<sup>16</sup> que constitui também a génese das Santas Casas da Misericórdia. Assim como esta valência, existem outras que possuem custos diretamente associados e, portanto, o somatório dos custos das valências não corresponderá ao custo total da instituição. A única valência a nível do âmbito social e saúde não enunciada neste estudo é a hemodiálise que atualmente já não pertence à instituição. Enquanto valência da instituição, a Misericórdia tinha uma convenção que permitia a prestação dos serviços de hemodiálise mas os serviços eram prestados por uma entidade externa em regime de subcontratação. Como esta valência é intensiva em trabalho, os custos apresentam-se proporcionais aos proveitos obtidos nas prestações de serviços. A nível de recursos humanos, apenas uma funcionária da Misericórdia de Barcelos estava afeta à atividade sendo esse custo coberto pela renda do edifício. Por esta razão, não é considerada para o estudo de economias de escala.

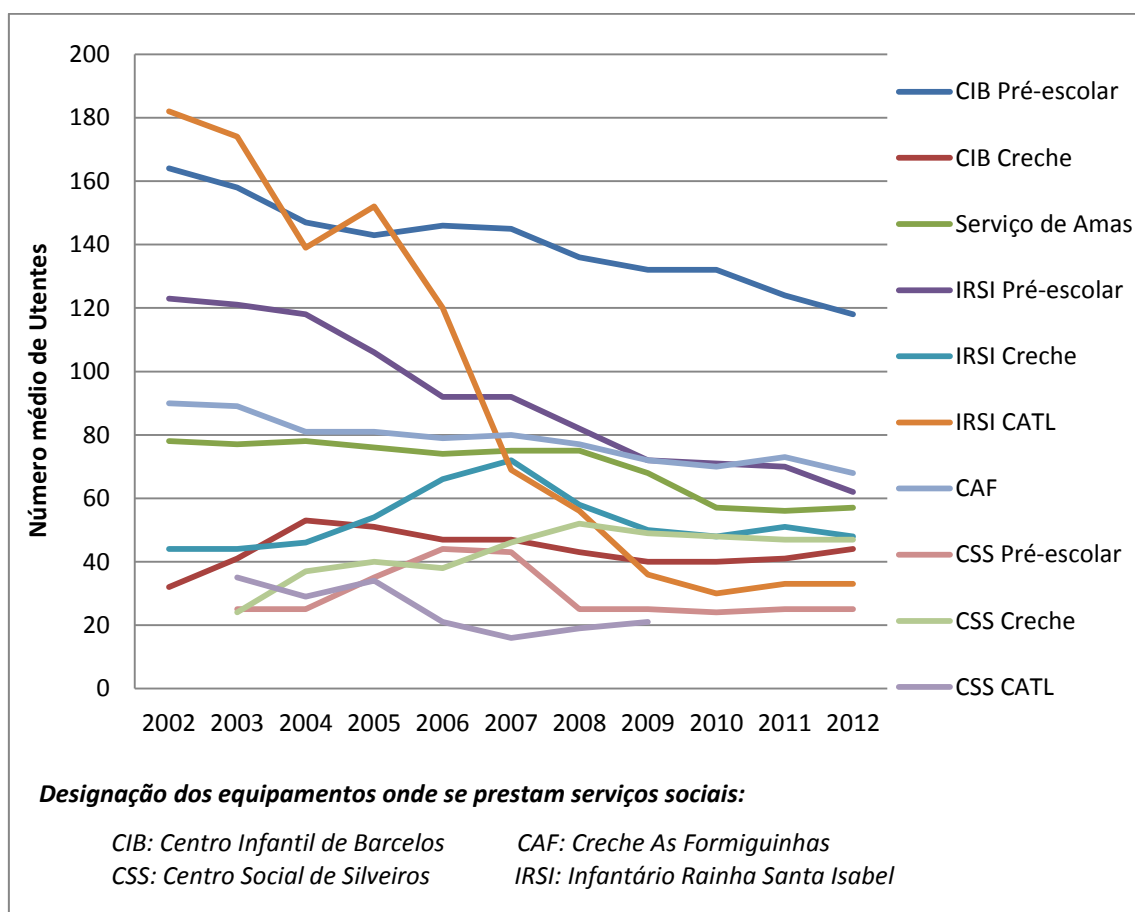
No período em estudo existem algumas quebras na continuidade dos dados devido à criação e encerramento de valências. No ano de 2002 deu-se a criação do Lar Santo André e em 2003 foi inaugurado o Centro Social de Silveiros tendo entrado em funcionamento as valências creche, pré-escolar e o CATL no próprio ano e as valências lar, centro de dia e serviço de apoio domiciliário no ano seguinte. As valências Centro de Dia e CATL encerraram nos anos 2007 e 2009 respetivamente. Esta evolução das valências é passível de se observar nos gráficos 4 e 5 através da frequência de número de utentes.

---

produção de bens ou serviços mas são incorridos para possibilitar a atividade produtiva. O exemplo mais comum é o caso dos departamentos que auxiliam as várias áreas da empresa como contabilidade, serviços administrativos entre outros. Este custo não pode ser apropriado diretamente aos bens ou serviços no momento em que ocorrem e por isso têm de ser divididos pelos produtos/serviços mediante critérios a fim de se obter uma aproximação do custo por unidade. (Cogan, 1999)

<sup>16</sup> Esta valência tem o seu peso considerável na medida em que abrange um conjunto de edifícios que integram um valioso património artístico de escultura e pintura para usufruto das ações de culto da Igreja Católica. Para além destes serviços de índole religioso, a instituição contempla nesta valência várias atividades anuais também estas de assistência espiritual e religiosa cumprindo assim o compromisso da irmandade.

**Gráfico 11 – Evolução dos Utentes da Valência Infantil da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos**

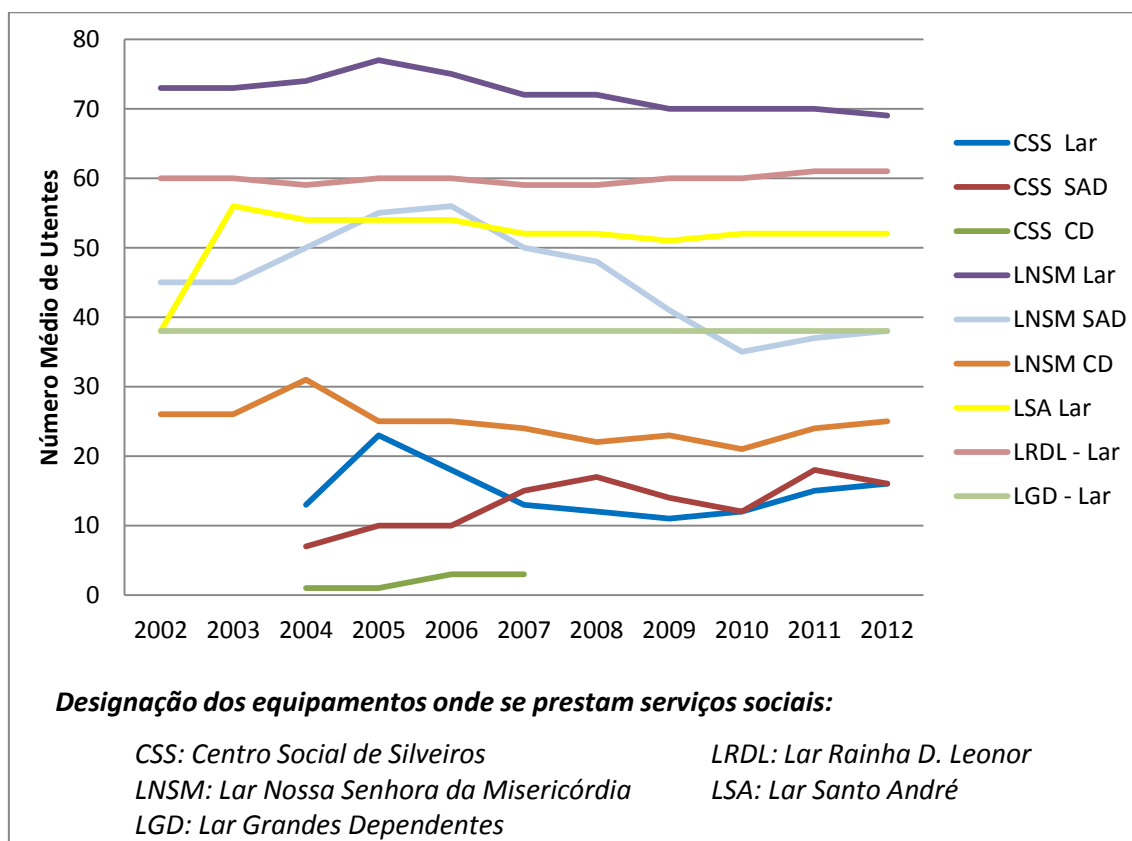


A nível de frequência de utentes dos infantários e creches, ao longo dos anos verifica-se uma grande instabilidade e também uma diminuição no número de inscrições. Este âmbito social, apesar de revelar números elevados de frequência anual, apresenta um menor volume de negócios e uma menor proporção relativamente ao campo da terceira idade. A diminuição das crianças a frequentar o CATL instalado no Infantário Rainha Santa Isabel é justificada também por variáveis exógenas uma vez que surgiu uma série de políticas governamentais que implementaram o prolongamento do horário no primeiro ciclo. Esta nova regulamentação introduzida pelo decreto-lei nº6/2001 para a diversificação de oferta formativa de carácter facultativo foi reforçada e generalizada posteriormente pelo despacho nº 14753/2005 para a oferta de Atividades Extra Curriculares. O despacho nº 12591/2006 vem reforçar a ocupação de tempo livre das crianças nos estabelecimentos de ensino por necessidade das famílias. Sendo estas atividades gratuitas e de enriquecimento curricular verificou-se ao longo dos anos uma diminuição gradual da necessidade de serviços de CATL por uma grande percentagem dos utentes e daí se justificar a tendência da evolução do gráfico 11. A nível da redução

do número de crianças na pré-escola, esta justificou-se pela diminuição da taxa de natalidade e pelo aumento da oferta destes serviços com a criação de IPSS nas freguesias limítrofes.

O CATL no Centro Social de Silveiros no ano de 2010 já não exercia atividade de prestação de serviços sociais aos utentes desta valência. No entanto, a base de dados em painel ainda contempla custos nesse ano pelo facto de ser utilizada a cantina já instalada nesse espaço para servir as restantes valências.

**Gráfico 12 – Evolução dos Utentes da Valência Idosa da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos**



A área idosa, como é possível verificar no gráfico 12, é uma área estável a nível de utentes. Ao longo dos anos a ocupação dos lares correspondeu à sua capacidade instalada daí a estabilidade desta variável. Os serviços de lar são prestados 24h por dia e 7 dias por semana o que exige o maior consumo de recursos de entre todas as valências. Este maior consumo de recursos refere-se, por exemplo, ao número de trabalhadores, horas de trabalho, matérias-primas para alimentação, higiene outros recursos como energia e água.

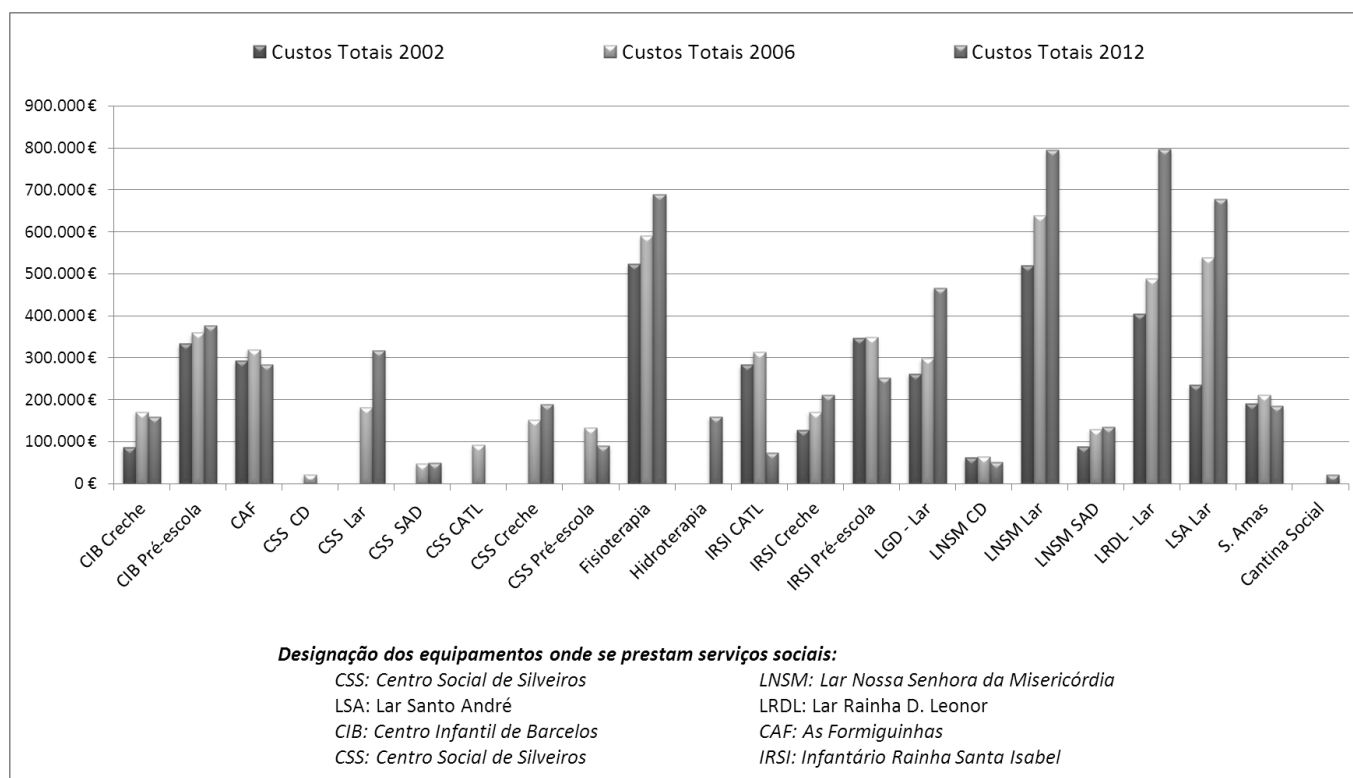


O Centro Social de Silveiros, como é possível verificar no gráfico de utentes da valência idosa, apenas inicia a sua atividade de prestação de serviços no ano de 2004. Todavia, em 2003 os dados em painel apresentam custos diretos em Fornecimentos e Serviços Externos nas três valências da terceira idade deste edifício.

A nível da saúde o número de clientes da fisioterapia é calculado através do número médio diário. A média de utentes diários está situada entre 400 e 456. Esta é a valência que apresenta maiores custos. A fisioterapia é intensiva em trabalho e portanto a maior proporção dos custos concentra-se nos honorários devido à exigência de mão-de-obra especializada e também nos custos com o pessoal.

A mais recente valência – cantina social – abrange um leque de cerca de 80 utentes do concelho havendo a tendência de ampliação por motivo de grande procura.

**Gráfico 13 – Custos por valência**



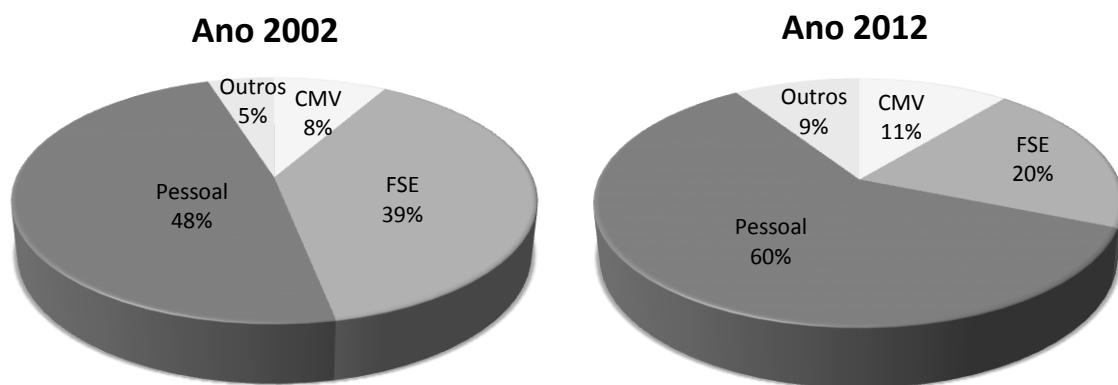
Nota: A ausência de dados traduz-se na ausência de colunas para os anos afetados, quer pela criação posterior da valência, quer pelo encerramento antes do ano em causa.

No que respeita ao comportamento dos custos, verifica-se que o peso de cada valência, apesar de apresentar variações, concentra-se maioritariamente nas valências Fisioterapia e Lar dos edifícios LNSM, LDL e LSA. De entre as 22 valências consideradas para

estudo, as quatro valências com maior peso correspondem a 48% dos custos totais no ano de 2012. Para melhor visualização da proporção de custos totais por valência, o gráfico 13 apresenta os valores de 3 anos. As valências que ao longo dos anos apresentam menores gastos a nível da instituição são o CATL, o CD e o SAD. A extinção do CATL e CD situados no Centro Social de Silveiros, não se deveu ao facto de contribuírem negativamente para a sustentabilidade da instituição mas sim por deixar de se verificar a necessidade dos serviços prestados na mesma.

As valências que apresentam maiores custos totais são também as que mais receitas obtêm sendo a Fisioterapia e o Lar Dona Leonor as valências que mais positivamente contribuem para a sustentabilidade da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos. Considerando a média do resultado dos exercícios em estudo, a terceira valência mais rentável é a Creche do Infantário Rainha Santa Isabel seguindo-se a valência Serviço de Amas.

**Gráfico 14 - Repartição das despesas da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos (anos extremos da amostra)**



O peso dos fatores produtivos que incorporam a atividade desde mercadorias, fornecimentos e serviços externos, pessoal, e outros fatores, apresentou ao longo dos anos variações. Assim como se observa no gráfico 14, o peso de cada fator no custo total foi-se alterando ao longo do tempo moldando-se para uma nova estrutura de custos na qual, os fornecimentos e serviços perdem significância e os custos com pessoas têm cada vez mais impacto.

Os Recursos Humanos constituem a maior fonte de gastos da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos em todos os anos referidos neste estudo. Para além dos funcionários subcontratados que existem em elevado número devido à especificidade de alguns serviços prestados como é o caso dos cuidados de saúde na valência saúde e na valência idosa, os funcionários do quadro, em 2012, são responsáveis por 60% do total de gastos anuais. Este valor inclui todos os gastos com funcionários desde salários, encargos e formação. As percentagens de outros custos (5% em 2002 e 9% em 2012) abrangem os restantes custos da classe 6 desde amortizações, provisões e custos e perdas extraordinárias.

Apesar de a instituição em estudo ser uma instituição sem fins lucrativos, não maximizando, prioritariamente, o lucro, é aceitável considerar a hipótese de que é uma entidade que procura minimizar custos, afetando os recursos no sentido de maximizar a produção (Conrad e Strauss, 1983 e Scuffham et al., 1996).

Nos próximos parágrafos, explico as variáveis usadas para estimar o modelo de análise das economias de escala, quer a variável dependente (output) quer as variáveis independentes, relacionadas com a dimensão dos inputs e com o preço dos mesmos inputs (preço do trabalho e do capital e dos fornecimentos e serviços externos).

A unidade de medida do output considerada para o estudo é o número de utentes de cada valência da instituição. A escolha desta variável foi baseada nos estudos de economias de escala realizados em hospitais como é o caso de Carreira (1999) e em estudos sobre as organizações não lucrativas como Murray (2001).

O custo total é constituído pela totalidade dos custos diretos e pelos custos indiretos imputados às valências consideradas no estudo. São excluídos os custos diretos de valências não consideradas para o cálculo de economias de escala. Os custos totais englobam os custos operacionais, os custos financeiros e os custos extraordinários.

Os custos operacionais referem-se aos gastos que a instituição incorre no exercício da sua atividade. Esta variável engloba os custos de exploração que vão desde os materiais, energia e pessoal até às amortizações e provisões (Ribeiro, 2006).

O preço do fator trabalho é constituído pela soma de todas as despesas com os funcionários desde salários, encargos, formação e outros custos que a instituição possa incorrer com este fator. O custo unitário é calculado através da divisão dos custos com o

pessoal pelo número médio anual de trabalhadores. A escolha das variáveis trabalho e preço do trabalho tem por base estudos realizados como Ribeiro (2006) Boucinha et al. (2010).

Os custos financeiros correspondem aos montantes despendidos pela instituição como consequência da utilização de uma conta corrente caucionada. Para calcular o custo financeiro unitário, a unidade de medida será o capital financeiro. Neste estudo, o capital financeiro é definido pelo conjunto de saldos de depósitos e débitos representados por títulos. Por não haver dados históricos disponíveis sobre os montantes utilizados de *plafond* junto das instituições bancárias são então considerados os montantes de depósitos à ordem, depósitos a prazo e títulos negociáveis. Assim, o preço unitário do capital financeiro é o quociente entre os custos financeiros e o capital financeiro da instituição.

A variável “Preço de Outros Inputs” é constituída pelo Custo das Mercadorias Vendidas de cada valência. Esta conta da classe 61 é a que ao longo dos anos apresenta uma maior proporção de custos diretos comparativamente com os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE). Estes “outros *inputs*” são os gastos dos materiais utilizados na prestação de serviços ao utente. O preço unitário de outros *inputs* é o valor total anual dos custos com as mercadorias consumidas ponderado pelo número de utentes. O preço unitário dos FSE consiste no valor total desta rúbrica ponderado pelo número de utentes.

O preço do capital físico é calculado através do somatório das imobilizações líquidas e dos saldos de depreciações acumuladas. O custo unitário do capital é o quociente entre as amortizações do exercício e o imobilizado bruto no respetivo ano (Ribeiro, 2006).

No quadro seguinte (Quadro 5), são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas para o estudo de economias de escala.

**Quadro 5 - Estatísticas Descritivas referentes ao intervalo temporal 2002 - 2012**

<b>Descrição das variáveis</b>	<b>Observações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio - Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Custo Total	211	12,1586	1,0603	7,2475	13,6808
Custo Operacional	211	12,1523	1,0592	7,2475	13,6778
Custo Financeiro	206	5,0296	2,0660	-5,6971	8,2809
Número de Utentes	207	3,9135	0,9219	0	6,2615
Número de Trabalhadores	207	2,3572	0,9540	0	3,6889
Saldo de depósitos e débitos representados por títulos	207	10,3244	1,3579	4,9217	13,4453
Capital Físico	191	12,2610	1,3809	6,3279	14,9000
Preço de outros inputs	206	9,8472	1,2311	4,9884	11,9261
Preço do Trabalho	207	11,7059	0,9658	8,2871	13,1279
Preço de Fornecimentos e Serviços Externos	211	10,2958	1,2836	5,5662	12,6925
Preço do Capital Físico	206	9,3351	1,0937	4,5977	11,9542

**Legenda 1:** Valores expressos em logaritmos excepto número de observações.

## 4.2. Modelo teórico e Modelo empírico

### *i. Modelo teórico - Especificação Cobb-Douglas:*

A função do tipo Cobb Douglas concebida por Paul Douglas e Charles Cobb em 1928 consiste numa representação matemática criada para aplicação na indústria transformadora norte-americana, tendo sido ao longo do tempo, aplicada em vários estudos empíricos com a seguinte formulação:

$$Q = AL^{\alpha_1}K^{\alpha_2} \quad (1)$$

Apresentando de forma logarítmica temos a seguinte equação:

$$\ln Q = \ln A + \alpha_1 \ln L + \alpha_2 \ln K \quad (2)$$

onde Q expressa a quantidade produzida, A os *inputs* fixos que incluem o progresso tecnológico, L e K representam os fatores de produção trabalho e capital. Os parâmetros  $\alpha_1$  e  $\alpha_2$  apresentam as elasticidades do output em relação aos *inputs*.

A função Cobb-Douglas é uma função homogénea e a presença de economias de escala pode ser detetada pelo seu grau de homogeneidade. É possível aferir a existência de economias de escala se  $\alpha_1 + \alpha_2 > 1$ , verifica-se a existência de deseconomias de escala se  $\alpha_1 + \alpha_2 < 1$  e economias constantes à escala se  $\alpha_1 + \alpha_2 = 1$ .

A extensão da função de produção para uma representação da estrutura de custos é direta segundo a teoria da dualidade. A função custos é então expressa por

$$CT = wL + rK \quad (3)$$

Sendo que w e r representam os preços unitários dos fatores produtivos trabalho e capital.

De forma a incluir as condições de minimização do custo total, foi calculada, através da função de Lagrange, a forma linear da função custo Cobb-Douglas que Ribeiro (2006) apresenta no seu trabalho como:

$$CT = \gamma Q^{1/\mu} w^{\alpha_1/\mu} r^{\alpha_2/\mu} \quad (4)$$

Que após logaritmizada é expressa na seguinte função custo Cobb-Douglas:

$$\ln CT = \ln \gamma + \left(\frac{1}{\mu}\right) \ln Q + \left(\frac{\alpha_1}{\mu}\right) \ln w + \left(\frac{\alpha_2}{\mu}\right) \ln r \quad (5)$$

A função Cobb-Douglas tem como restrição o grau de substituíbilidade dos fatores produtivos ser constante e igual a um, logo a soma dos expoentes do preço unitário dos *inputs* incluídos na produção do output, isto é, a soma de  $\frac{\alpha_1}{\mu}$  e  $\frac{\alpha_2}{\mu}$  deve ser igual a 1. O parâmetro  $\mu$  expressa o grau de economias de escala.

## **ii. Modelo empírico**

A partir da informação recolhida, foi construída uma base de dados obtida através de informação financeira e estatística que descreve a evolução das variáveis. No presente estudo de economias de escala, as unidades seccionais são as valências da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos referente a um período de 11 anos (2002 – 2012). Para tratamento e análise da informação com o auxílio do *software* STATA, foi desenvolvida uma base de dados em painel que constituiu o alicerce da análise econométrica.

A utilização de uma base de dados em painel proporciona vantagens relativamente à utilização de séries temporais ou séries seccionais (cross-section). De entre as vantagens da base de dados em painel, Baltagi (2008) considera a existência de características heterogéneas dos indivíduos/unidades estatísticas que podem não ser constantes ao longo do tempo, contribuindo assim para uma análise mais real. Baltagi (2008) refere também outras vantagens como a maior inclusão de informação, maior variabilidade dos dados e mais graus de liberdade comparativamente com as séries temporais e seccionais. A maior quantidade de informação que dispõe e a possibilidade de considerar uma realidade dinâmica contribuem para uma maior eficiência na estimação do modelo.

É essencial controlar a existência de efeitos específicos à instituição representados por  $\alpha_i$  (que são fatores não observáveis que influenciam a variável dependente). Esta consideração evita o desfasamento de conclusões uma vez que faz com que não se omita variáveis que poderão ser relevantes para explicar o modelo. A inclusão deste efeito específico não observável latente no estudo das economias de escala pode ser feita através do recurso a dois modelos: modelo de efeitos fixos e através dos efeitos aleatórios. (Greene, 2008)

O modelo de efeitos fixos é apresentado através da seguinte expressão:

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta' X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

Este modelo caracteriza-se por os fatores específicos seccionais estarem correlacionados com as variáveis explicativas no modelo da regressão. Estes efeitos resultam de um conjunto de fatores individuais constantes no tempo e estão incluídos nos termos independentes do modelo econométrico (Greene, 2008).

O modelo de efeitos aleatórios é definido por:

$$Y_{it} = \beta' X_{it} + \alpha + (\mu_i + \varepsilon_{it}) \quad (7)$$

Sendo que  $\mu$  (que se distingue do mesmo símbolo usado na função custo logaritmizada) representa aqui os fatores específicos não observáveis e a variável  $\alpha_i$  definida anteriormente, neste modelo é definida como:  $\alpha_i = \alpha + \mu_i$ .

Neste estudo, consideramos um modelo econométrico que tem como variável dependente o logaritmo dos custos. Esta variável dependente é influenciada pelas variáveis *input*, preços dos inputs e número de utentes.

O modelo econométrico é assim representado por:

$$\ln C_{it} = \alpha_1 + \beta_1 \ln Utentes_{it} + P \ln pre_{cos}_{it} + z_i + \varepsilon_{it} \quad (8)$$



Onde  $\ln(CT_{it})$  corresponde ao logaritmo do custo total,  $i$  representa cada uma das 22 valências (subdivididas por edifício) e o índice  $t$  compreende os anos a que o estudo se refere, que nesta análise corresponde a 11 anos – 2002 a 2012. O efeito específico não observável de cada unidade seccional que varia de valência para valência mas não varia com o tempo é representado por  $\alpha_i$  e o termo de perturbação concernente aos erros não observáveis é representado por  $\varepsilon_{it}$ . A matriz de utentes é representada por  $\beta$  e a matriz de preços está representada por  $P$ .

## CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

### 5.1. Análise das economias de escala e de gama

A análise das economias de escala tem como modelo base na estimação da função Cobb-Douglas, metodologia já anteriormente utilizada em estudos empíricos realizados no sector financeiro (Clark, 1984; Humphrey, 1990; Ribeiro, 2006).

Na estimação da formulação Cobb-Douglas, foram utilizados dados em painel. Foram também estimados os modelos considerando efeitos fixos e aleatórios assumindo três variáveis dependentes: custos totais, custos operacionais e custos financeiros.

**Quadro 6 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas - Efeitos Fixos e efeitos aleatórios considerando como variável dependente os custos totais**

Variáveis	Efeitos fixos	Efeitos Aleatórios
Nº de Utentes, log	0,0319 (0,0281)	0,0644*** (0,0239)
Preço do trabalho, log	0,5230*** (0,0252)	0,5103*** (0,0242)
Preço do Capital Físico, log	0,0785*** (0,0125)	0,0742*** (0,0126)
Preço de Inputs, log	0,1190*** (0,0196)	0,0972*** (0,0175)
Preço de Fornecimentos e Serviços Externos, log	0,1987*** (0,0183)	0,2140*** (0,0168)
Constante, log	2,0272*** (0,2015)	2,1553*** (0,1823)
Nº de Observações	204	204
Nº de Grupos	22	22
R <sup>2</sup>	0,9479	0,9597
Teste à significância dos efeitos fixos	F = 20,67 Prob>F= 0,000	
Teste Hausman	X <sup>2</sup> = 6.75 Prob>X <sup>2</sup> = 0.2397	

**Observação 1:** Valores do desvio padrão entre parênteses.  
Níveis de significância: 1%(\*\*\*); 5% (\*\*)

Considerando o modelo *Cobb-Douglas* estimado por efeitos fixos, e atendendo ao que a literatura revela para a análise das economias de escala, temos que, o inverso do parâmetro  $\mu$  da forma logarítmica da função, corresponde ao coeficiente do output (determinado pelo número de utentes) e indica o grau de economias de escala.

Sendo o output da produção mensurado, neste estudo, pelo número de utentes e tendo em conta a estimativa do parâmetro  $\mu$ , obtém-se um valor de aproximadamente 31.37 para o inverso do coeficiente do output o que permitiria concluir a existência de economias de escala. No entanto, não encontramos evidência estatística aos níveis convencionais de que existem economias de escala quando considerados os efeitos fixos.

Fundamentando o estudo com um segundo modelo (efeitos aleatórios), testou-se a possibilidade da existência de economias de escala por efeitos aleatórios a fim de considerar os fatores não observáveis. De acordo com os resultados o parâmetro  $\frac{1}{\mu}$  é estimado em 15.53 (aproximadamente), o que indica, agora a um nível de significância convencional, a presença de economias de escala.

No sentido de testar se o modelo mais adequado a aplicar é o de efeitos fixos ou de efeitos aleatórios, consideraram-se os procedimentos econométricos tradicionais. Foi realizado o Teste de Hausman para apurar qual o método de estimação mais apropriado para o painel de dados analisado. Estatisticamente, o recurso à estimação por efeitos fixos de dados em painel origina resultados consistentes. A hipótese nula ( $H_0$ ) é de que ambos os estimadores são consistentes e o modelo por efeitos aleatórios é eficiente e a hipótese alternativa ( $H_1$ ) é de que apenas o modelo por efeitos fixos é consistente. A estatística do teste não permite rejeitar a  $H_0$  pelo que nos permite concluir que o modelo de estimação com efeitos aleatórios é o mais adequado.

Tendo por base os resultados por efeitos aleatórios, rejeita-se a hipótese de os coeficientes estimados serem simultaneamente nulos com um nível de significância de 1%, tendo todas as variáveis explicativas influência na variação dos custos totais (variável dependente).

Calculando a existência de economias de escala através dos custos totais, verificou-se que o aumento de 1% no número de utentes leva um aumento de 0.064% de custos totais. Este resultado revela que ao aumentar o output, ou seja, ao admitir mais utentes

nas valências, a instituição aumenta custos mas menos que proporcionalmente. Este resultado demonstra o elevado grau de economias de escala que a instituição consegue obter com o aumento do output.

Optou-se por calcular os custos da instituição de uma forma mais específica e averiguar se estas economias de escala são provenientes dos custos operacionais ou financeiros. Assim a equação 8 foi novamente estimada, mas agora com novas variáveis dependentes – custos operacionais e custos financeiros.

**Quadro 7 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas - Efeitos Fixos e efeitos aleatórios considerando como variável dependente os custos operacionais**

Variáveis	Efeitos fixos	Efeitos Aleatórios
Nº de Utentes, log	0,0351 (0,0279)	0,0663*** (0,0238)
Preço do trabalho, log	0,5242*** (0,0249)	0,5119*** (0,0240)
Preço do Capital Físico, log	0,0796*** (0,0124)	0,0755*** (0,0124)
Preço de Inputs, log	0,1153*** (0,0194)	0,0941*** (0,0174)
Preço de Fornecimentos e Serviços Externos, log	0,1955*** (0,0182)	0,2105*** (0,0166)
Constante, log	2,0541*** (0,1996)	2,1773*** (0,1811)
Nº de Observações	204	204
Nº de Grupos	22	22
R <sup>2</sup>	0,9482	0,9596
Teste	F = 21,11 Prob>F= 0,000	
Teste Hausman	X <sup>2</sup> = 5,82 Prob>X <sup>2</sup> = 0.3245	

**Observação 2:** Valores do desvio padrão entre parênteses.  
Níveis de significância: 1%(\*\*\*); 5% (\*\*)

Na estimação por efeitos fixos, assumindo os custos operacionais como variável dependente, o inverso do coeficiente do output, assume um valor aproximado de 28.52. Esta estimação remete-nos para a conclusão de que se está na presença de economias de escala na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos quando calculada através do total de custos operacionais da instituição ao longo de 11 anos. Porém, o coeficiente do output não tem significância estatística a níveis convencionais.

Com o intuito de confrontar e complementar o primeiro modelo (efeitos fixos), analisou-se seguidamente, com base nos dados em painel, a especificação Cobb-Douglas por efeitos aleatórios. Através desta estimação, foi possível aferir o parâmetro  $\mu$  que apresentou o valor de 15.08 indicando e confirmando assim a existência de economias de escala. Após estimar por ambos os métodos, foi utilizado o teste de Hausman que permite definir qual o método mais eficiente a utilizar nesta estimação. O resultado do teste revelou que assim como na estimação da variável dependente “custos totais”, a estimação do modelo utilizando os “custos operacionais” também é mais apropriada se for por efeitos aleatórios.

Através da estimação por efeitos aleatórios é possível inferir que os seis coeficientes estimados são conjuntamente significativos na explicação do modelo estimado por custos operacionais com um nível de significância de 1%.

Os resultados revelaram ainda que se a SCMB aumentar o número de utentes em 1%, os custos operacionais irão aumentar 0.066%, ou seja, o custo operacional irá aumentar em menor escala com o incremento de 1% no número de utentes.

**Quadro 8 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas - Efeitos Fixos e efeitos aleatórios considerando como variável dependente os custos financeiros**

<b>Variáveis</b>	<b>Efeitos fixos</b>	<b>Efeitos Aleatórios</b>
Nº de Utentes, log	0,1593	0,2580
	(0,5626)	(0,1889)
Preço do trabalho, log	0,2595	0,5146*
	(0,5037)	(0,3002)
Preço do Capital Físico, log	0,3319	-0,3410*
	(0,2505)	(0,1767)
Preço de Inputs, log	0,8901**	0,3129*
	(0,3928)	(0,1744)
Preço de Fornecimentos e Serviços Externos, log	0,8927**	0,6364***
	(0,3671)	(0,1711)
Constante, log	-19,7745***	-8,5159***
	(4,0361)	(1,7142)
Nº de Observações	203	203
Nº de Grupos	21	21
R <sup>2</sup>	0,3435	0,3888
Teste	F = 2,13	
	Prob>F= 0,0049	
Teste Hausman	X <sup>2</sup> = 34,76	
	Prob>X <sup>2</sup> = 0,0000	

**Observação 3:** Valores do desvio padrão entre parênteses.

Níveis de significância: 1%(\*\*\*) ; 5% (\*\*); 10% (\*)

Estimando o modelo Cobb-Douglas por efeitos fixos e adotando os custos financeiros como variável dependente permitiu obter-se um valor inverso do coeficiente de output de 6.28 o que demonstra a existência de economias de escala embora com menor dimensão. No entanto, coeficiente não é significativo e portanto esta conclusão não é sustentada pelos dados.

A estimação do modelo por efeitos aleatórios assumindo os custos financeiros como variável dependente, possibilitou verificar um parâmetro  $\mu$  de aproximadamente 3.88 o que complementa e confirma as conclusões que inicialmente os dados faziam prever quando considerados os custos financeiros como variável dependente por efeitos fixos. Não obstante, tal como no método por efeitos fixos o coeficiente também não se revela significativo o que confirma a ausência de economias de escala quando avaliamos os resultados financeiros.

Recorrendo ao teste Hausman foram testadas as hipóteses subjacentes ao modelo que indicam qual método preferível. O valor do teste foi de 34.76 onde  $\text{Prob}>\chi^2 = 0.0000$ , com um nível de significância menor do que 0.05 apresentando evidências para rejeitar a hipótese nula de que os estimadores não diferem significativamente. Os resultados do teste permitem assim concluir que o modelo de efeitos fixos é o mais apropriado.

O nível de significância divergiu entre as variáveis do modelo Cobb-Douglas por efeitos fixos. Através dos resultados tendo por variável dependente os custos financeiros, verificou-se que é a variável “Preço dos Fornecimentos e Serviços Externos” a que mais influência o modelo com um nível de significância de 5%. O “preço de outros *inputs*” é a segunda variável com maior significância estatística (apesar de estar também incluída no nível de significância de 5%), e explica também o modelo por custos financeiros, ou seja, contribui para o nível de economias de escala obtido neste estudo.

A estimação do modelo permitiu também aferir que o aumento de 1% no número de utentes da instituição provoca uma amplificação de custos financeiros de 0.16% (embora o coeficiente estimado não seja estatisticamente significativo para esta estimação sobre os custos financeiros).

### Conclusões e Comparações dos cálculos de economias de escala:

Testado o modelo para cada variável dependente assumida é possível retirar algumas ilações. Os custos totais constituem o somatório dos custos operacionais, financeiros e extraordinários. Os custos extraordinários não foram considerados devido à importância pouco significativa comparativamente com os restantes tipos de custos. No que concerne aos custos totais, o aumento do output evolui com menor proporcionalidade nos custos. O estudo revelou que com o aumento de 1% do número de utentes, a instituição aumenta os custos totais em 0.064% o que se traduz num elevado grau de economias de escala. Tendo por base o cálculo de economias de escala através dos custos operacionais o método mais eficiente (efeitos aleatórios) permitiu chegar à conclusão de que o aumento de 1% no número de utentes provoca um aumento de 0.066% nos custos operacionais. Tendo por base os custos operacionais obtém-se similarmente um elevado grau de economias de escala.

No cálculo de ambas as variáveis dependentes por efeitos aleatórios – método mais apropriado para os dados de acordo com o teste de Hausman – conclui-se que existe um elevado grau de economias sendo estas conclusões suportadas por um bom nível de significância estatística. As variáveis utilizadas para o cálculo tanto através de custos totais como através dos custos operacionais são conjuntamente relevantes para explicar os resultados.

Considerando o cálculo das economias de escala utilizando os custos financeiros como variável dependente não foi possível chegar à conclusão da existência de economias de escala uma vez que os coeficientes estimados para o ‘output’ não são caracterizados por um razoável nível de significância. Estes custos financeiros considerados são suportados pela instituição no seu todo e não estão diretamente relacionados com cada valência da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos.

Apenas nos custos diretamente relacionados com o desenvolvimento da atividade da instituição foi possível concluir a existência de economias de escala.



Após uma análise às economias de escala globais na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos, partiu-se para uma análise mais específica a fim de apurar quais as valências mais e menos eficientes. Para esse efeito, através das conclusões obtidas no teste de Hausman estimado para as três variáveis dependentes, selecionaram-se os modelos mais apropriados para cada variável que apresentaram os seguintes resultados:

**Quadro 9 - Resultados de estimação de economias de escala para a especificação Cobb-Douglas por valência em cada edifício da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos**

Valências por edifício	Custos Totais Efeitos Aleatórios	Custos Operacionais Efeitos Aleatórios	Custos Financeiros Efeitos Fixos
CIB Creche	-0,0300	-0,0316	1,3596
CIB Pré-escolar	-0,0756	-0,0753	-1,0934
Creche as formiguinhas	0,0202	0,0192	0,1594
CSS CD	-0,1101	-0,1083	2,3020
CSS Lar	-0,0016	0,0015	-0,2824
CSS SAD	-0,1265	-0,1272	1,1452
CSS CATL	-0,1308	-0,1297	-0,5073
CSS Creche	-0,0161	-0,0154	-0,8396
CSS Pré-escolar	-0,1784	-0,1787	-0,3051
Fisioterapia	-0,0613	-0,0625	-1,7660
Hidroterapia	-0,1234	-0,1237	1,0565
IRSI CATL	-0,0831	-0,0858	0,7262
IRSI Creche	-0,0121	-0,0148	1,4746
IRSI Pré-escolar	-0,0343	-0,0345	-0,4372
LGD - Lar	-0,0069	-0,0055	-0,5770
LNSM CD	-0,0442	-0,0514	1,9754
LNSM Lar	-0,0148	-0,0106	-1,8039
LNSM SAD	0,0159	0,0121	1,2857
LRDL - Lar	0,0087	0,0111	-1,6846
LSA Lar	-0,0172	-0,0125	-2,4241
S. Amas	0,6778	0,6793	2,8007
Cantina Social	0,3438	0,3443	.

**Observação:** Nível de significância dos coeficientes estimados: 1%. A cantina Social não apresenta resultados por efeitos fixos no cálculo de economias de escala no modelo dos custos financeiros por falta de observações dado que é a valência mais recentemente criada na instituição (tendo sido criada em 2012).

O apuramento de economias de escala individuais por valência permitiu alcançar informações importantes no que concerne à eficiência das áreas da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos:

O estudo realizado segundo três perspectivas, isto é, tendo como variáveis dependentes custos totais, operacionais e financeiros apresentou alguns resultados que levam a conclusões comuns entre as três variáveis de custos.

Os resultados apresentados no quadro 9 calculados quer através dos custos totais, quer através dos custos operacionais, permitiram obter uma conclusão comum de que a valência Pré-Escola do Centro Social de Silveiros é a valência que apresenta maiores economias de escala. Isto significa que o aumento no número de crianças no ensino pré-escolar neste sector (edifício) da Misericórdia de Barcelos é o que apresenta maiores economias pela maximização da utilização dos recursos pelo aumento do número de utentes. Assim, o aumento do número de utentes traduz a maior diminuição no custo médio comparativamente com as restantes valências. Tendo por base este resultado é possível verificar que a SCMB irá aumentar a sua eficiência se o aumento da sua escala de utentes for principalmente nesta valência da instituição. O aumento de utentes no Serviço de Apoio Domiciliário do Centro Social de Silveiros e na valência Hidroterapia apresentam também ganhos de eficiência para a instituição tendo ambas as valências um nível de economias de escala semelhante e significativo no conjunto das valências de instituição.

No cálculo de economias de escala através dos custos financeiros a conclusão foi de que o Lar Santo André, com os valores históricos dos vários anos, é a valência que apresenta maiores economias de escala. A segunda valência com maiores economias é o Lar Nossa Senhora da Misericórdia. Porém, este indicador possui menor relevância relativamente aos dois anteriores quando se está perante a formulação de conclusões uma vez que o seu peso é bastante inferior relativamente aos custos operacionais.

O estudo realizado para cada uma das três variáveis dependentes – custos totais, custos operacionais e custos financeiros – resultou numa conclusão comum no que concerne a deseconomias de escala. O aumento do número de utentes no Serviço de Amas não contribui para a eficiência da SCMB verificando-se a existência de deseconomias de escala nesta valência. Apesar de esta ser a valência com maiores deseconomias,

verificou-se a existência de outras valências como por exemplo a cantina social. Esta última conclusão pode dever-se à recente criação desta valência que inicialmente possuía poucos utentes relativamente à proporção do investimento inicial. O consenso no que concerne às deseconomias refere-se ao serviço de amas. Apesar de esta valência registar um aumento de custos mais que proporcional relativamente ao aumento da escala, esta é uma das quatro valências mais rentáveis e portanto é uma das valências com maior contributo para a sustentabilidade da instituição. Este facto parece resultar num contrassenso mas a verdade é que o aumento das receitas justifica e compensa o aumento da escala. Mais se acrescenta que sendo esta uma organização sem fins lucrativos, mesmo que a cantina social apresente um grau crescente de custos, existe a necessidade social da sua existência o que faz com que a decisão de aumentar ou reduzir a dimensão da instituição irá depender de outros fatores para além dos indicadores financeiros.

## 5.2. Discussão de Resultados e Implicações

A investigação da existência de economias de escala é um alvo de discussão na literatura. Porém, no sector em estudo é escassa a sua aplicação. O estudo das economias de escala (Boucinha et al., 2010) tem implicações relevantes associadas uma vez que possibilita deduzir qual deverá ser a dimensão ótima das instituições segundo a perspectiva dos custos. A aplicação prática deste indicador de eficiência de custos na Misericórdia de Barcelos vem dar resposta a nível de economias que se podem obter com a variação do número de utentes servidos.

Com a realização da análise objetivada foi possível verificar a existência de implicações importantes do ponto de vista dos custos. Esta análise permitiu uma maior e mais detalhada informação relativamente à estrutura de custos. O resultado do estudo mostra que existe diversidade de desempenhos entre as valências da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos. Neste sentido, foi possível à instituição saber quais as valências com melhor desempenho e quais as valências que têm menor desempenho quando se aumenta o número de utentes.

Genericamente foi possível constatar a existência de economias de escala o que permitiu à instituição verificar que as valências ainda têm espaço de utilização, isto é, no geral, o aumento no número de utentes ainda não está a resultar em ineficiências por sobrelotação havendo lugar a eficiências quando se aumenta o número de utentes. Os resultados mostram também o nível de economias quando se aumenta em 1% o número de utentes. O estudo de custos na instituição permitiu também perceber em que valências se obtêm maiores economias se a estratégia for aumentar o número de utentes. Apesar de o serviço de amas ser o que apresenta maiores deseconomias de escala, esta valência apresenta-se como a quarta valência mais rentável ao longo dos anos em estudo quando observada a média do resultado líquido dos exercícios analisados. Quer utilizando os custos totais quer utilizando as vertentes de custos que a compõem, a maioria das valências permite a existência de economias de escala.

Os resultados obtidos levam assim a sugerir, do ponto de vista dos custos, o aumento da escala na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos.

## CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1. Conclusões

No âmbito do sector não lucrativo começaram recentemente a desenvolver-se estudos empíricos aos quais se pretende agora acrescentar um contributo no qual se enquadra a teoria da empresa. A abordagem a este sector foi feita na perspetiva de economia da empresa tendo por objeto de estudo os custos e as particularidades das instituições deste sector pertencente à economia social. As Misericórdias são as instituições mais antigas no conjunto das IPSS Portuguesas e distinguem-se pelo peso que possuem no meio em que estão inseridas e pela diversidade de valências relativamente às restantes IPSS. A instituição que acolheu o estágio não é exceção. Com uma existência de 513 anos, a SCMB presta serviços num vasto leque de valências e nos últimos anos têm registado aumento no número de valências e de serviços prestados. Com esta evolução e dada a dimensão da instituição formulou-se uma questão de investigação que acrescentasse valor à instituição e a um sector onde ainda o estudo tivesse um caracter pioneiro.

O objetivo da investigação no estágio passou por analisar custos na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos e responder à questão: “Existem economias de escala na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos?”.

Por economias de escala entende-se a redução dos custos médios por via do aumento da produção. O custo é assim diluído pela quantidade produzida até determinado nível de produção. A partir de determinada escala, as empresas perdem eficiência devido à dimensão atingida e geram-se deseconomias de escala. Esta eficiência pode ser conseguida pela repartição de custos fixos por um maior número de unidades, através do poder negocial com fornecedores, através da especialização do trabalho ou através do aumento da capacidade para investir em tecnologia por exemplo.

A fim de alcançar objetivo deste estudo, foi recolhida uma vasta informação e escolhida a metodologia de estimação de funções custos a partir da função Cobb-Douglas. O output considerado é o número de utentes da instituição em cada valência.

A utilização da função Cobb – Douglas como modelo de estudo de economias de escala permitiu avaliar o custo médio quer pelos custos totais quer pelas duas maiores

componentes que constituem o custo total – custo operacional e custo financeiro (sendo a primeira a de maior proporção claramente).

Considerando como variável dependente custos totais e custos operacionais, as estimativas obtidas estão sustentadas por um elevado nível de significância estatística o que permitiu alcançar e comprovar a resposta para a questão a que este trabalho se propôs a responder. Os resultados obtidos tendo por base os coeficientes da função custo revelam que a instituição ainda opera na área das economias crescentes à escala. Este resultado sugere que o aumento do número de utentes e conseqüente aumento dos serviços prestados constitui uma fonte de eficiência. A estimação do modelo tendo como variável dependente os custos financeiros não foi incluída nesta conclusão final uma vez que a variação do número de utentes não se repercute nos custos financeiros.

A análise de uma amostra de 11 anos permitiu observar que a estratégia de aumentar a dimensão da instituição levou a uma redução de custos médios e resultou num aumento da sua eficiência.

## **6.2. Imperfeições**

Na realização deste estudo foram encontradas diversas limitações. Devido à escassez de estudos sobre economias de escala no Terceiro Setor foram utilizados na pesquisa, estudos de empresas de outros sectores como a banca, ou saúde entre outros sectores. A recolha da informação constituiu um processo moroso que exigiu uma diferente repartição de valores. A nível das Misericórdias em particular não existem estudos de âmbito financeiro porque ainda se verifica uma cultura de não abertura/divulgação de dados financeiros por parte destas instituições.

Nos valores considerados, reconheço também uma imperfeição que passa pela não consideração do valor social. De facto, neste sector, existe um valor implícito que consiste nos benefícios que estas instituições proporcionam à sociedade e que por vezes explicam a manutenção de um serviço. Por vezes, analisando os serviços segundo valores contabilísticos, verifica-se que existem valências que apresentam prejuízos e portanto não contribuem para a sustentabilidade das instituições. No terceiro sector existem outros fatores com maior influência. Este é o caso do benefício social poder

justificar a existência de uma valência devido à necessidade que a sociedade manifesta pela obtenção destes serviços. Neste estudo, apenas são considerados dados financeiros não tendo sido mensurado o valor social que a SCMB proporciona ao concelho e região de Barcelos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amavilah, Voxi Heinrich (2012). “Baumol, Panzar, and Willig's Theory of Contestable Markets and Industry Structure: A Summary of Reactions”. Munich Personal RePEc Archive. Paper 41974, University Library of Munich, Germany
- Andrade, António e Franco, Raquel (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto
- Anheier, Helmut K. (2005). “Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy”. Routledge: London e New York
- Baltagi, B. (2008). “Econometric analysis of panel data”. Wiley, 4th ed.
- Barbosa Leão, J. (1868). *Analyse do Orçamento ou A Questão Financeira Resolvida – Systema de Economias e Reformas por meio das quaes se extinguirá o deficit sendo igualada a receita e a despeza no orçamento para o anno económico de 1869 a 1870 com pequeno sacrificio para todos com notável melhoramento de muitos serviços e sem prejuízo de nenhum*. Typographia de António José da Silva Teixeira, Porto.
- Barea, José (1991). “La economia social en España”. *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, (12). pp. 8-16.
- Baumol, William J., Panzar, John C., e Willig, Robert D. (1982). “Contestable Markets and the Theory of Industry Structure”. Harcourt Brace Jovanovich: New York.
- Boucinha, Miguel; Ribeiro, Nuno; e Weyman-Jones Thomas (2010). “Uma avaliação da eficiência dos bancos portugueses” in *Relatório de Estabilidade Financeira | Maio 2010*. Departamento de Estudos Económicos do Banco de Portugal. Pp 125 – 145



- Canning, David (1996). "Specialization, scale economies and economic development." *Economics Letters*. 52.1. pp: 95-100
- Carneiro, Miguel (2006). "A Economia Social em Portugal", in M<sup>a</sup> Pérez de Uralde y Mario Radrigán Rubio (Eds). *La Economía Social en Iberoamérica – un Acercamiento a su Realidad*. Fundación Iberoamericana de la Economía Social: Valência. pp. 233-255
- Carreira, Carlos Manuel Gonçalves (1999). "Economias de escala e de gama nos hospitais públicos portugueses: uma aplicação da função de custo variável translog". Associação Portuguesa de Economia da Saúde, Documento de Trabalho 3
- Catecismo da Igreja Católica (2005). Parágrafos 2196-2557. Terceiro Capítulo. Libreria Editrice Vaticana: Vaticano. Disponível em [http://www.vatican.va/archive/cathechism\\_po/index\\_new/p3s2cap2\\_2196-2557\\_po.html](http://www.vatican.va/archive/cathechism_po/index_new/p3s2cap2_2196-2557_po.html)
- Chandler, Alfred Dupont (1990). "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise". Vol. 120. MIT press.
- Chaves, Rafael e Monzón, J. Luis (2000). "Las cooperativas en las modernas economías de mercado". *Economistas*. 18 (83). pp. 113-123.
- Chaves, Rafael e Monzón, J. Luis (2001). "Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas" *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 37. pp. 7-33.
- CHURCHMAN, Charles West (1972). *Introdução à teoria dos sistemas*. 2. ed. São Paulo: Vozes.

- Clark Jeffrey A. (1984). “Estimation of Economies of Scale in Banking Using a Generalized Functional Form”. *Journal of Money, Credit and Banking*. 16 (1), pp. 53-68.
- Clark, Jeffrey A. (1988). Economies of scale and scope at depository financial institutions: A review of the literature. *Economic Review*, 73(8), pp. 17-33.
- Cogan, Samuel (1999). “Custos e Preços - formação e análise”. 1ª Ed. Pioneira Thomson: São Paulo. PP 20 -62.
- Colonna Jazmin T. e Mourão, Paulo R. (2011), Factores de Localización de las Cofradías Religiosas en Actividad: una Investigación a Orillas del Atlántico y el Pacífico. *Scripta Nova – revista de Geografía y Ciencias Sociales*. 12. pp. 81-102.
- Conrad, Robert F. and Robert P. Strauss (1983), "A Multiple-Output Multi-Input Model of the Hospital Industry in North Carolina", *Applied Economics*, 15(3), pp 341-352.
- Conseil Wallon De L'Economie Sociale (1990). Rapport à l'Executif Regional Wallon sur le secteur de l'Economie Sociale. Liège.
- Defourny, Jacques e Develtere, Patrick (1999). “The social economy: the worldwide making of a thirdsector”, in Defourny, Jacques; Develtere, P. e Fonteneau, B. (eds). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. De Boeck & Larcier S.A.: Bruxelles. pp.25-56.
- Direção-Geral da Segurança Social (2011), Segurança Social em Números: Folheto informativo de Agosto de 2011 (acedido em 18/05/2012 através de [www2.seg-social.pt/](http://www2.seg-social.pt/)).

- Duque-Zuluaga, Lola e Schneider, Ulrike (2008), "Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring Both Concepts and the Relationship Between Them". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 19 (2). pp. 25-47.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). "Agency theory: An assessment and review." *Academy of management review*. Pp: 57-74.
- Farsi, Mehdi; Filippini, Massimo (2004). "An Empirical Analysis of Cost Efficiency in Non-profit and Public Nursing Homes". *Annals of Public and Cooperative Economics*, September 2004, v. 75, iss. 3, pp. 339-65
- Ferreira, Sílvia (2000). O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Ferreira, Sílvia (2005). "O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal". Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Franco, Raquel Campos (2005). "Defining the Nonprofit Sector: Portugal." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Nº 43. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies: Baltimore.
- Franco, Raquel Campos; Sokolowski S. Wojciech; Hairel, Eileen; e Salamon Lester (2005). "The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective". The Comparative Nonprofit Sector Project ([http://www.jhu.edu/%7Ecnp/pdf/Portugal\\_Nat\\_Rpt.pdf](http://www.jhu.edu/%7Ecnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt.pdf))
- Frank, Robert H. (1997). "Microeconomics and behavior". 3ª Ed. McGraw-Hill: New York

- Frumkin, Peter; Kim, Mark T. (2000). “Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?”. Working Paper (2). The Hauser Center for Nonprofit Organizations e The Kennedy School of Government - Harvard University.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (2010). “Carta Social”. *Rede de serviços e equipamentos, relatório de 2010*. Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Disponível em <http://www.cartasocial.pt/>
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2000. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 165.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2002. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 196.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2003. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 196.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2004. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 206.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2005. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 205.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2006. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 224.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2007. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 191.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2008. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 208.

- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2009. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 205.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Quadros de Pessoal do Ano 2010. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. p. 160.
- Greene, William H. (2008). “The Econometric Approach to Efficiency Analysis” in Harold O. Fried Professor, C. A. Knox Lovell Professor, College Shelton S. Schmidt (Eds). *The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Growth*. Oxford University Press: pp 92- 229
- Hansen, Don. R.; Mowen, Maryane. M. (2001). “Gestão de Custos - contabilidade e controle”. 3ª Ed. Pioneira Thomson Learning: São Paulo
- Hansmann, H. (1987). “Economic theories of nonprofit organization”. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press. New Haven, CT: pp. 27-42.
- Humphrey, David B. (1990). “Why Do Estimates of Bank Scale Economies Differ?” *FRB Richmond Economic Review*, 76 (5), pp. 38-50.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL (CASES). (2013). “Conta Satélite da Economia Social 2010”.
- Jacob, Luís (2002). *Ajudante sénior: Uma hipótese de perfil profissional para IPSS*. Dissertação de mestrado. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE): Lisboa.
- Jacobs, Philip, and Konrad Fassbender (1998). "The measurement of indirect costs in the health economics evaluation literature." *International Journal of Technology Assessment in Health Care*. 14.4. pp: 799-808.

- Jacobs, Philip; Fassbender, Konrad (1997). “Indirect Costs in the Health Economics Evaluation Literature: A Survey Article”. Working Paper 97-4. Institute of Health Economics.
- Jensen, Michael C., e Meckling, William H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". Journal of financial economics. 3 (4). pp 305-360.
- Lucas, Fernando e Pereira, Hélder Cardoso (2009). “Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Actuação Estratégica dos Dirigentes”. V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social.
- Macedo, Isabel Maria e Pinho, José Carlos (2006). “The Relationship Between Resource Dependence and Market Orientation: The Specific Case of Non-Profit Organizations”. *European Journal of Marketing*. 40. ( 5/6). pp. 533-553.
- Maia, Lino (2010). “As Santas Casas de Misericórdia”. *Solidariedade - Jornal Oficial da CNIS*. 2.ª Série, n.º 139.
- Marques Wagner Luiz (2013). "Análise de custos: utilizado em ciências contábeis e administração". 1ª Ed. Gráfica Vera Cruz: Brasil.
- Mata, José (2002). “Economia da Empresa”. 2ª Ed. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Milani F., Marco Antonio (2009). “Resultado Económico em organizações do terceiro setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho”. *Revista Contabilidade e Controladoria*, Vol. 1, Nº 1, pp. 35-44
- Elo Social; IAS – Açores; UDIPSS – Lisboa; e CIS- ISCTE (2008). “Referencial de Ética para as IPSS” – Projecto “Rumo à Qualidade”: Lisboa

- Monzón, José Luis (1987). “La Economía Social en España”. Ciriec-España, nº 0, 1987, pp. 19-29.
- Murray, Vic (2001). "The state of evaluation tools and systems for nonprofit organizations." *New Directions for Philanthropic Fundraising*. 2001 (31). pp: 39-50.
- Oster, Sharon M. (1995). “Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and cases”. Oxford University Press: New York e Oxford
- Padanyi, Paulette & Brenda Gainer (2004), “Market Orientation in the Nonprofit sector: Taking multiple constituencies into consideration.” *Journal of Marketing theory and practice*. 12. (2). pp. 43–58.
- Passos, Carlos Roberto Martins; Nogami, Otto (2003). “Princípios de Economia”. 4ª Ed. Revista e Ampliada. Pioneira Thomson Learning: São Paulo
- Peñalver, Antonio Juan BRIONES; Castelao, Maria Paula Lopes; Sousa, Fernando Cardoso (2012). La economía social ibérica: el caso de las santas casas de la misericordia de Portugal como instituciones particulares de solidaridad social. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 107. pp 35-57
- Penteado, Pedro (2004). “A Investigação em sistemas de arquivo organizacionais: algumas reflexões sobre o caso das Misericórdias de Portugal”, In: *Homenagem ao Professor Doutor José Marques*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto: Porto. pp. 141-163.
- Penteado, Pedro (2012). "A documentação acumulada nas confrarias e misericórdias de Portugal: problemas e soluções".
- Porter, Michael (1996). “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*. 74(6). pp. 61-78

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2003). “The core competence of the corporation”. *International Library of Critical Writings in Economics*, 163, 210-222.
- Proença, José Gabriel Cavaleiro (1971). “Economias de Escala – Metodologia da sua quantificação aplicada especialmente às adegas cooperativas”. 1ª Ed. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian e Centro de Estudo de Economia Agrária
- Quintão, Carlota (2011) “O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar” *IS Workin Papers*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. 2.ª Série, N.º 2.
- Reis, José (2009) citado por Machado, Luís, (2011). “Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais”. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*. 2. (1). pp. 69-85
- Reis, José Alberto (2010). “Culturas e entidades organizacionais no terceiro sector”. Faculdade de Letras da Universidade do Porto - *Working Paper* do Instituto de Sociologia nº 40.
- Relatório N.º 13/2007-FS/SRATC do Tribunal de Contas aprovado em Maio de 2007: Auditoria à Segurança Social / IPSS – Apoios à Deficiência (06/125.01). pp. 13-14.
- Ribeiro, Maria Clara Dias Pinto (2006). “Economia da escala e de gama e os efeitos da concentração na eficiência bancária”. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho: Braga.
- Romão, Fernanda Maria Lopes (2002). Metodologia de Desenvolvimento de um sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Universidade de Aveiro. disponível em: <http://portal.ua.pt>



- Rose-Ackerman, Susan (1986). "The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy". Oxford University Press: Oxford
- Sá, Isabel dos Guimarães (1996). "A assistência: as misericórdias e os poderes locais". In História dos Municípios e do Poder Local [dos finais da Idade Média à União Europeia]. César de Oliveira (Direcção). Círculo de Leitores: Lisboa.
- Sá, Isabel dos Guimarães; Lopes, Maria Antónia (2008). "História Breve das Misericórdias Portuguesas". Vol. 1. Imprensa da Universidade de Coimbra. Pp: 81-102.
- Salamon, Lester e Anheier, Helmut (1992). "In search of the Nonprofit Sector I: The question of definitions", *Working Paper (2)*. Johns Hopkins University.
- Samuelson, Paul A.; Nordhaus, William D. (2005). "Economia". 18ª Ed. McGraw-Hill: Lisboa
- Scuffham, Paul A., Nancy J. Devlin and Maohammad Jaforullah (1996), "The Structure of Costs and Production in New Zealand Public Hospitals: an Application of the Transcendental Logarithmic Variable Cost Function", *Applied Economics*, 28(1), 75-85.
- SLOMSKI, Valmor (1996). "Mensuração do Resultado Económico em Entidades Públicas: uma proposta". Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
- Sousa, Sónia et al (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. IPI-Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millenium BCP: Lisboa.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), pp. 223-247.

- Thompson, Arthur A.; Formby, John P. (1993). “Economics of the Firm: theory and practice”. 6ª Ed. Prentice-Hall International, Inc.: London
- Tomas Carpi, Juan Antonio (1988). “Ley de Reforma Universitaria, Universidad y Economía Social: la problemática formativa e investigadora”. In: *II Jornadas de estudio sobre Economía Social*. Ministerio de Trabajo y Seg. Social: Madrid. pp. 101-119.
- Vasconcelos, Luiz Antonio T. (1996). “Aspectos da gestão estratégica de custos: principais questões conceituais e práticas”. Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas: São Paulo
- Williamson, Oliver (1994). “Strategizing, Economizing, and Economic Organization,” in *Fundamental Issues in Strategy*. Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel e David J. Teece. (eds). Harvard University Press: Cambridge

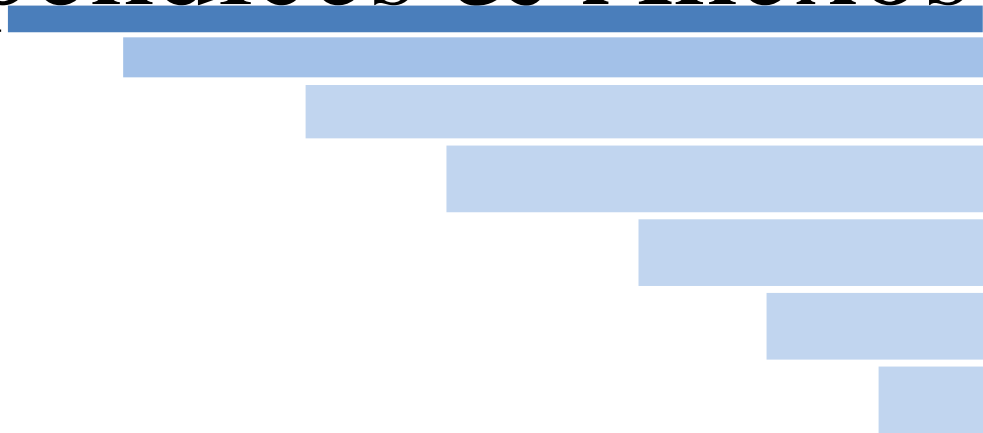
#### Documentação Legislativa:

- Decreto-Lei n.º 58/2013 de 8 de Maio. I Série. Lei de Bases da Economia Social.
- Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro. I Série. Ministério dos Assuntos Sociais. Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.
- REGULAMENTO (CE) N.º 2223/96 DO CONSELHO de 25 de Junho de 1996 relativo ao Sistema europeu de contas nacionais e regionais na Comunidade. Disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/RegCE2223ano96.pdf>

#### Sites consultados:

- [www.ump.pt](http://www.ump.pt)
- [www.scmb.maisbarcelos.pt](http://www.scmb.maisbarcelos.pt)
- [www.scmportimao.pt](http://www.scmportimao.pt)
- [www.scmpb.pt](http://www.scmpb.pt)
- [www.misericordiaob.pt](http://www.misericordiaob.pt)
- [www.misericordiamogadouro.com](http://www.misericordiamogadouro.com)
- [www.misericordiacoimbra.pt](http://www.misericordiacoimbra.pt)
- [www.scmlamego.com](http://www.scmlamego.com)
- [www.scmaveiro.pt](http://www.scmaveiro.pt)
- [www.scml.pt](http://www.scml.pt)
- <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm>
- [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Glossary:Gross\\_capital\\_formation](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Gross_capital_formation)
- <http://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.TOTL.ZS>

# Apêndices & Anexos



## **Apêndice 1: Uma discussão da definição de Terceiro Setor**

Não existe um consenso relativamente à delimitação científica deste campo da economia. Este setor da economia que é diferente do setor público (primeiro setor) e do setor privado (segundo setor) integra realidades sociais diversas, constituídas por um conjunto alargado de organizações: as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais por vezes incluídas, como as fundações, sindicatos e as organizações de inspiração religiosa.

Chaves e Monzón (2001) mencionam duas abordagens que tentam dar respostas à definição deste campo de atividade. A abordagem europeia (de raiz francesa) é a da Economia Social, que concebe o setor não lucrativo como uma parte integrante de um campo mais amplo do Terceiro Setor denominado também por Economia Social. A abordagem anglo-saxónica é a das organizações não lucrativas, que identifica o setor não lucrativo com o terceiro setor aplicando o princípio da não distribuição de benefícios.

Na teoria económica, o princípio da não distribuição dos lucros consiste numa “restrição de não distribuição”, isto é, as empresas não lucrativas têm como característica e princípio a não distribuição dos ganhos residuais resultantes da sua atividade. As organizações do setor não lucrativo não distribuem benefícios pelos agentes que exercem controlo nas mesmas. Porém, esta característica não implica que as organizações não lucrativas não possam ter ganhos, mas sim utilizar esses excedentes para financiar serviços futuros ou até distribuir por indivíduos que não exerçam controlo sobre a organização. (Hansmann, 1987)

A Economia Social começou a fortificar-se quando se constituiu o Comité Nacional de União das Atividades Mutualistas, Cooperativas e Associativas em França e em 1982 aprovou a carta da Economia Social. A carta definia esta como “o conjunto de entidades não pertencentes ao sector público que, com funcionamento e gestão democráticos e igualdade de direitos e deveres dos sócios, praticam um regime especial de propriedade e distribuição dos lucros, exercendo o aproveitamento dos excedentes do exercício para um crescimento da entidade e a melhoria dos serviços dos sócios e da sociedade” (Monzón, 1987).

No Conseil Wallon de l'Economie Sociale (1990), na Bélgica, considerou-se o setor da economia social constituída por organizações privadas caracterizadas por ter como propósito servir os seus membros ou a comunidade (e não a obtenção de lucro), ter autonomia de gestão e processos de decisão democráticos e dar prioridade às pessoas e ao trabalho em vez da distribuição dos lucros.

A economia social, integrada por cooperativas, mutualistas e associações, tem como valores a democracia, o interesse social e a justiça distributiva. Estes conceitos e formas de atividade vêm assim contrariar o setor dominante da economia – o setor capitalista (Monzón, 1987; Tomás- Carpi, 1988; Barea, 1991).

O Comité Consultivo da Comissão Europeia das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (1999) veio salientar a definição de Terceiro Setor destacando as características das entidades que integram o setor da economia social e, para além disso, declarar expressamente a inclusão das fundações como pertencentes à economia social.

A abordagem de origem anglo-saxónica mencionada inicialmente sugere a utilização das organizações não lucrativas para caracterizar o Terceiro Setor. Esta abordagem proíbe a distribuição de lucros obtidos pela entidade entre os indivíduos que a controlam ou por aqueles que são legítimos proprietários. Consequentemente, esta regra exclui praticamente todas as cooperativas como componente da economia social, uma vez que as cooperativas, em geral, redistribuem parte dos seus excedentes pelos seus membros (Defourny e Develtere; 1999). Este facto mostra que a definição tradicional da economia social é mais ampla que a abordagem das organizações não lucrativas.

Porém, a abordagem das organizações não lucrativas determina cinco condições básicas para que uma entidade possa ser considerada como pertencente ao setor social: organização formal, privada, não lucrativa, autónoma e com participação voluntária (Salamon e Anheier, 1992). Relativamente à abordagem da Economia Social, são determinados requisitos específicos, como por exemplo a democracia, que excluem associações de carácter religioso devido ao seu processo de nomeação hierárquico e numerosas fundações o que demonstra que a definição tradicional da economia social pode simultaneamente ser mais restrita que a abordagem das organizações não lucrativas.

Porém importa salientar que as instituições não lucrativas podem optar por desenvolver atividades lucrativas em simultâneo com as atividades não lucrativas desde que se relacionem com a sua missão com o intuito de sustentar as últimas em situações de escassez de fundos ou para se tornarem mais autónomas. O que é essencial para que estas sejam consideradas organizações não lucrativas é que todos os seus esforços se direcionem em prol da missão da organização sendo as atividades lucrativas uma forma de gerar fundos para subsistência das atividades não lucrativas que são a razão pela qual a instituição foi criada (Andrade e Franco, 2007).

A exclusiva utilização das organizações não lucrativas para caracterizar o Terceiro Setor contém limitações. Existem empresas privadas não lucrativas que obedecem ao princípio da não distribuição dos benefícios mas utilizam a metodologia da contabilidade Nacional e do Sistema Europeu de Contas Económicas Integradas (SEC 1995). Por utilizarem esta metodologia, considera-se que os seus principais recursos provêm de vendas realizadas e, portanto, caracterizam-se como produtores do mercado privado. Um exemplo de entidades que se integram no setor não lucrativo (de acordo com o princípio da não distribuição dos benefícios) são as instituições ao serviço das famílias cujos recursos advêm, para além de vendas ocasionais, de contribuições voluntárias das famílias, como consumidores do produto ou serviço recebido dessas instituições, e pagamentos do governo e de receitas de propriedade. Como esta fonte de receitas do governo e as contribuições das famílias enquanto consumidoras estão relacionadas com o valor do volume de produção, são consideradas como vendas e, portanto, esta metodologia exclui do setor de instituições ao serviço das famílias muitas organizações não lucrativas como hospitais e centros de ensino pois passam a ser considerados empresas segundo a metodologia do SEC 95<sup>17</sup>. Assim sendo, a definição de setor não lucrativo inclui instituições do subsector do mercado (empresas com organização democrática, com distribuição de benefícios não relacionados com o capital fornecido pelo sócios) e também instituições do subsector não mercantil constituído por instituições sem fins lucrativos ao serviço das famílias cujas limitações foram mencionadas anteriormente.

---

<sup>17</sup> O SEC foi criado com o intuito de implementar nos países europeus uma metodologia referente às definições e normas contabilísticas comuns para tornar possível a elaboração de contas e quadros em bases comparáveis. No entanto, a adoção deste sistema é opcional. Segundo o critério utilizado pelo SEC 95:

- Se mais de 50 % dos custos de produção forem cobertos pelas vendas, a instituição é um produtor mercantil e não uma instituição sem fins lucrativos.

- Se as vendas cobrirem menos de 50 % dos custos de produção, a instituição é um produtor não mercantil sendo classificada no setor das instituições sem fins lucrativos ao serviço das famílias.

A comissão científica do Ciriec-Espanha, no sentido de especificar as características mais comuns que definem o terceiro setor, propôs uma nova definição de Economia Social formada pela abordagem tradicional e ainda pela abordagem da organização não lucrativa. Esta definição identifica no setor da economia social os subsectores de mercado e “não mercado” (Barea, 1991) mencionados no parágrafo anterior. Posteriormente esta definição foi alvo de adaptações (Chaves e Monzón, 2000). Deste modo, a Economia Social passa a ser definida como um conjunto de empresas privadas, concebidas para satisfazer as necessidades dos sócios através do mercado. Estas empresas caracterizam-se por produzir bens e serviços e assegurar o financiamento e a distribuição dos benefícios onde a tomada de decisão não está diretamente ligada ao capital fornecido pelos sócios. Neste setor da economia integram-se igualmente as instituições não lucrativas, que não são produtoras no mercado privado, nem são controladas pela administração pública. São pois empresas que se dedicam à produção de serviços, cujos recursos para prestação dos mesmos resultam de contribuições voluntárias provenientes das famílias na sua qualidade de consumidores, pagamentos da administração pública e de receitas de propriedade.

## **Apêndice 2: Objetivos das Instituições Particulares de Solidariedade Social**

De acordo com o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, estas instituições não são administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico e, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços, prosseguem os seguintes objetivos em quatro âmbitos principais: Segurança Social, Proteção na Saúde, Educação e Habitação.

- No âmbito da Segurança Social

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.



- No âmbito da Proteção na Saúde

- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;

- No âmbito da Educação

- Educação e formação profissional dos cidadãos;

- No âmbito da Habitação

- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Para além dos objetivos mencionados, as IPSS podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos compatíveis com os objetivos característicos e também desenvolver outras atividades que contribuam para a sua sustentabilidade financeira.

### **Apêndice 3: Uma abordagem histórica**

Desde o início da nacionalidade, a população cristã prestou ações de assistência e de proteção social com o intuito de prestar caridade junto dos grupos sociais mais desfavorecidos como idosos, doentes, pessoas portadoras de deficiência, vítimas de pobreza e crianças (Romão, 2002).

Até à criação das irmandades da misericórdia no final do século XV, a assistência prestada aos mais carenciados resultava de múltiplas iniciativas de âmbito local, ligadas aos municípios e às confrarias de mestres ou a particulares (como por exemplo, mercadores ricos) mas sobretudo às ordens militares e religiosas (que tiveram uma atuação relevante na reconquista e no repovoamento do território). Outras iniciativas de assistência social foram criadas graças à devoção de vários reis e rainhas e de pessoas pertencentes à nobreza e ao clero (Jacob, 2002). No final do século XV (Jacob, 2002), existiam em Portugal quatro tipos de estabelecimentos de assistência: Hospitais (como hospedarias para os pobres), Leprosarias, Albergarias e Mercerias (que acolhiam pessoas que caíssem na pobreza ficando estas na obrigação de rezar pela almas dos seus benfeitores).

As irmandades da misericórdia portuguesas fundadas pela Rainha Dona Leonor em 1498 ganharam um maior vigor com o incentivo do Rei Manuel I. Estas funcionavam como agentes de apoio local, constituídas por uma grande diversidade de indivíduos que tendiam a ser indivíduos influentes ou com reconhecimento social na sua sociedade (Colonna e Mourão, 2011).

No ano de 1500, no nosso país, já haviam sido criadas 23 instituições da Santa Casa da Misericórdia, e posteriormente houve uma expansão gradual destas, criadas maioritariamente pela Igreja e pelas confrarias (Jacob, 2002). As confrarias / irmandades (Colonna e Mourão, 2011) tinham definidos propósitos de culto ou de assistência social. Inicialmente, estas irmandades funcionavam como sociedades de ajuda mútua, nas quais os associados depositavam jóias (valores monetários) para poderem pertencer a estas obtendo, como contrapartida, assistência mais tarde, quando se encontrassem em situações de fragilidade. O funcionamento das irmandades da Misericórdia baseava-se num documento institucional onde estavam consagradas as orientações da organização, incluindo o número máximo de irmãos admitidos. Os mordomos eleitos anualmente (dez por cento do número total de irmãos geralmente) nomeavam um provedor e posteriormente distribuíam entre si as funções administrativas da “Mesa”. As irmandades/confrarias podem ser consideradas como a maior manifestação de ativismo de leigos cristãos pois são constituídas maioritariamente por pessoas não pertencentes ao clero.

A sua história revela o peso financeiro nas “vilas do reino” quer a nível do número de indivíduos que prestavam serviços diversificados nestas instituições, quer a nível da riqueza do seu património acumulado ao longo de séculos através de heranças, legados pios e doações ou construções feitas pelas próprias misericórdias. Apesar da difusão destas instituições pelo país, ao longo da história registaram-se acontecimentos que enfraqueceram também estas instituições como o surgimento da lei da desamortização<sup>18</sup> em 1866 que levou ao decréscimo da sua capacidade económica. Os conflitos pelas misericórdias surgem na história destas instituições devido ao carácter elitista das mesmas a nível local (sendo a entrada ou pertença nestas instituições considerada uma

---

<sup>18</sup> Acontecimento que levou à alienação da propriedade das misericórdias e aplicação do capital obtido em atividade creditícia. O objetivo era facilitar a gestão das misericórdias e obter maiores rendimentos. No final do mesmo século, dá-se uma crise financeira (1890-1891), há uma inflação, e em 1892 surge uma lei que reduziu 30% os juros das inscrições de dívida pública que estas instituições detinham. Volta assim a ser afetado o poder económico das misericórdias por desvalorização dos títulos de dívida pública.

forma de ascensão social) que fazia com que estas instituições fossem uma das principais “arenas políticas dos concelhos” (Sá, 1996). A guerra nos anos de 1914-1916 levou também à desvalorização dos rendimentos (que advinham em grande parte dos títulos de dívida pública desde a desamortização) e ao empobrecimento da própria população que viu as misericórdias a reduzir a sua ação de prestação de serviços. (Sá e Lopes, 2008)

Em meados do século XX foi reconhecida por lei a autonomia administrativa das misericórdias como instituições privadas de beneficência e foi definido apoio para estas instituições. O decreto-lei publicado em 1924 vem privilegiar as misericórdias que pretendiam aderir aos financiamentos públicos tornando-as instituições concelhias de assistência oficial oficializando assim o reconhecimento da sua importância na sociedade. (Sá e Lopes, 2008; Penteadó, 2012). Mesmo no século XXI, as confrarias ou associações religiosas, para além do seu impacto económico, ainda contribuem para a dinâmica da sociedade. (Colonna e Mourão, 2011).

#### **Apêndice 4: As irmandades da Misericórdia - composição e competências dos seus corpos gerentes**

Com base na recolha e leitura de vários estatutos de Santas Casa da Misericórdia do nosso país é possível retirar algumas ilações:

Na generalidade, para serem admitidos como irmãos, os indivíduos têm que corresponder a determinados requisitos, tais como, maioridade<sup>19</sup>, boa reputação social e moral, e têm de ser naturais, residentes ou ligados por laços de afetividade ao concelho. Outro critério utilizado é a aceitação por parte dos indivíduos dos princípios da doutrina e da moral cristãs que constituem a base da criação e funcionamento da Instituição tendo estes indivíduos, para além disso, de se comportar segundo os fundamentos e princípios cristãos. Os irmãos terão de se comprometerem ao pagamento de uma jóia de admissão (contribuição monetária definida pela Assembleia-Geral). A admissão de um irmão deve ser feita mediante proposta de um ou mais irmãos e do candidato. A proposta é posteriormente submetida a apreciação na reunião da Mesa Administrativa.

---

<sup>19</sup> Este critério não se verifica em todas as instituições como por exemplo a Santa Casa da Misericórdia de Mogadouro. Na SCM de Mogadouro são admitidos como irmão pessoas com idade superior a 15 anos. No entanto, os menores de 18 anos não possuem certos direitos designadamente, ser eleitos para cargos sociais e intervir e/ou votar nas reuniões da Assembleia Geral. Estes irmãos apenas podem assistir às reuniões até atingirem a maioridade.

Após aceites na irmandade, são adquiridos direitos, os quais podem ser diferentes em Misericórdias diferentes. No entanto, considerando diversas instituições é possível encontrar pontos comuns no que concerne aos direitos dos irmãos. Os irmãos têm direito a assistir, participar e votar nas reuniões de Assembleia-Geral e a serem eleitos para os Corpos Gerentes. Adquirem também direito a serem sufragados, após suas mortes, com os actos religiosos previstos neste Compromisso.

Normalmente a Mesa da Assembleia Geral é composta por um presidente, um primeiro secretário e um segundo secretário. É da competência da Assembleia Geral deliberar sobre todas as matérias não abrangidas pelos diplomas legais ou pelos estatutos tais como:

- Linhas fundamentais de atuação da instituição;
- Eleição ou destituição dos membros da respetiva Mesa e a totalidade ou alguns membros dos órgãos executivos e de fiscalização;
- Apreciação e votação do orçamento anual, do relatório de contas e do plano anual de atividades;
- Autorização de aquisição onerosa ou de alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico;
- E os mais diversos assuntos que sejam postos à sua apreciação.

A mesa administrativa é, por norma, constituída por um Provedor que preside à mesa, um Vice-provedor, um secretário, um tesoureiro e pelos vogais. O número de vogais pode variar entre as várias instituições. Os membros da Mesa administrativa são eleitos por voto secreto e pelos irmãos da Santa Casa da Misericórdia. Este órgão executivo é responsável por fazer cumprir as deliberações da Assembleia Geral assim como as leis pela qual a instituição se rege, administrar os bens e assegurar a organização e o funcionamento dos serviços. É também da responsabilidade da Mesa Administrativa a elaboração do relatório de contas, do programa de atividades da instituição e do orçamento para o ano seguinte. Outro dever a salientar é o seu dever de organizar o quadro de pessoal a contratar e gerir os recursos humanos da Irmandade. O Provedor é quem preside às reuniões da Mesa e tem o dever de orientar e fiscalizar os serviços de administração da irmandade. Compete ao Provedor resolver os assuntos normais de expediente e outros que requeiram uma solução urgente, submetendo estes últimos à

confirmação da Mesa na primeira reunião seguinte. É da competência do Vice-Provedor, auxiliar o Provedor no exercício das suas funções e substituí-lo no caso de ausência ou impedimento. As funções do secretário da Mesa administrativa passam por redigir as atas das reuniões, orientar os serviços da secretaria, preparar a agenda de trabalhos para as reuniões, auxiliar o provedor na execução do seu cargo entre outras tarefas. É dever do tesoureiro promover a cobrança e arrecadação de todas as receitas da Irmandade e assinar o registo das mesmas assim como o registo das despesas. O tesoureiro deve apresentar à Mesa administrativa o balancete de receitas e despesas e orientar e fiscalizar os serviços de tesouraria. Os vogais têm a responsabilidade de auxiliar os restantes membros da Mesa e exercer a função que a Mesa Administrativa lhes atribuir.

Compete ao conselho fiscal vigiar para garantir o cumprimento da lei e do compromisso (Estatutos da Instituição) fiscalizando os documentos e dando o seu parecer sobre os relatórios, contas, orçamentos e sobre todas as matérias que o órgão executivo submeta à sua apreciação. Para este órgão é fundamental que sejam escolhidos irmãos que detenham os conhecimentos indispensáveis para exercer os seus poderes de fiscalização. Todos os seus membros ou pelo menos um deve estar presente e representar o conselho fiscal nas reuniões da Mesa Administrativa.

É frequente haver irmãos nomeados para substitutos. Estes substitutos deverão representar o respetivo vogal ou secretário/tesoureiro no caso de impossibilidade de algum membro dos órgãos sociais estar presente. Os membros que desempenham os cargos superiores, nestas situações, são sempre substituídos/representados pelo membro abaixo na hierarquia.

## Apêndice 5:

### Estatísticas descritivas referentes ao intervalo temporal 2002 - 2012

Descrição das variáveis	Observações	Média	Desvio - Padrão	Mínimo	Máximo
Custo Total	211	279.049,00 €	208.908,60 €	1.405,00 €	873.999,00 €
Custo Operacional	211	277.047,50 €	207.125,10 €	1.405,00 €	871.306,00 €
Custo Financeiro	208	402,71 €	518,92 €	0,00 €	3.948,00 €
Número de Utentes	207	75,55072	88,90491	1	528
Número de Trabalhadores	207	14,81159	9,987772	1	43
Saldo de depósitos e débitos representados por títulos	208	67.943,39 €	99.132,10 €	0,00 €	690.589,00 €
Capital Físico	191	439.256,10 €	557.498,60 €	560,00 €	2.957.800,00€
Preço de outros inputs	208	31.344,37 €	29.856,58 €	0,00 €	151.163,00 €
Preço do Trabalho	208	171.600,50 €	120.008,50 €	0,00 €	502.767,00 €
Preço de Fornecimentos e Serviços Externos	211	57.768,83 €	65.639,06 €	261,00 €	325.290,00 €
Preço do Capital Físico	208	18.904,61 €	23.123,29 €	0,00 €	155.463,00 €

## Anexo 1: Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos

No sentido de apresentar a estrutura da Santa Casa da Misericórdia de Barcelos para uma maior perceção da hierarquia da instituição, é apresentado neste anexo o organograma da entidade em estudo.

