



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Filipa dos Santos Moreira

**Avaliação do Desempenho de
Instituições sem fins lucrativos.
Um contributo para um modelo de
avaliação d'A Previdência
Portuguesa**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão,
orientado pelo Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama
Gonçalves e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade
de Coimbra.**

Julho de 2023

Avaliação do Desempenho de Instituições sem fins lucrativos. Um contributo para um modelo de avaliação d'A Previdência Portuguesa

Ana Filipa dos Santos Moreira

Nº2021180777

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientador Académico: Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama
Gonçalves

Supervisor Profissional: Doutor Luís Baião

2022/2023

Dedicatória

Dedico aos meus pais por todos os sacrifícios que fizeram para me poderem providenciar a melhor educação possível, me permitirem seguir os meus sonhos e por todo o apoio incondicional.

À minha irmã, que tendo noção ou não, ajudou-me a aliviar o stress sempre que ia a casa.

Ao meu namorado que me deu apoio incondicional e me incentivou ao máximo.

Agradecimentos

Um sincero e profundo agradecimento à Cristina Morgado e à Sara Rodrigues por todo o incentivo e por terem estado lá sempre que precisava de um ombro amigo mesmo tendo dito tantos “nãos” às nossas tradicionais saídas.

À Previdência Portuguesa por me ter recebido de braços abertos e por toda a convivência sentida entre todos durante o estágio, em especial ao Dr. Luís Baião por me ter orientado e incentivado a desenvolver as minhas competências e também por todos os conhecimentos e experiências que me transmitiu.

Ao Professor Doutor Paulo Gama por ter aceitado ser meu orientador, por me ter apoiado e ajudado a desenvolver o meu relatório.

Resumo

O presente relatório foi realizado no âmbito do curso de Mestrado em Gestão proporcionado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O conteúdo do mesmo reflete a realização de um estágio curricular, na área financeira, de cerca de 700 horas (início a 1 de fevereiro de 2023 – fim a 14 de junho de 2023) n’A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista (APP).

As tarefas efetuadas durante o estágio envolveram inúmeras análises ao ambiente interno e externo da associação, nomeadamente análises económico-financeiras, macroeconómicas, de concorrência, entre outras. Outra componente que caracterizou o meu estágio foi a elaboração de planos de negócio.

A APP insere-se no setor da Economia Social, este tem cada vez mais, adquirido notoriedade e em consequência alvo de estudos e investigações. O surgimento deste termo foi alvo de inúmeros estudos e, mais recentemente, a evolução do setor e das suas organizações têm suscitado interesse por parte de diversos autores.

Uma das principais questões que surge nesta área é a avaliação do desempenho das instituições sem fins lucrativos (ISFL) que existem dentro deste setor. Sabendo que o objetivo destas é de natureza social e não financeira muitos dos métodos tradicionais não são adequados, pois os mesmos visam avaliar se a organização está a maximizar o seu lucro.

Muitos autores propõem modelos de avaliação que combinam indicadores financeiros, para perceber se a instituição tem meios para cumprir o seu objetivo, com indicadores de outras dimensões, nomeadamente, social devido aos objetivos e missões deste tipo de organizações.

Sendo assim, complementarmente à descrição das tarefas realizadas durante o estágio, o presente relatório contém uma revisão de literatura incidente na avaliação do desempenho de instituições sem fins lucrativos e aplicação da mesma à APP. O tema de investigação surgiu devido ao departamento em que o estágio foi efetuado (Financeiro) e aos trabalhos efetuados nesse âmbito.

Palavras-chave: Economia Social; Mutualismo; Desempenho; IPSS; APP.

Abstract

This report was carried out within the extent of the Master's course in Management provided by the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The content of the same reflects the realization of a curricular internship, in the financial area, of about 700 hours (beginning on February 1, 2023 – end on June 14, 2023) in A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista (APP).

The tasks carried out during the internship involved numerous analyses of the internal and external environment of the association, namely economic-financial, macroeconomic, competition analyses, among others. Another component that characterized my internship was the elaboration of business plans.

The APP is inserted in the Social Economy sector, this has increasingly acquired notoriety and consequently the target of studies and investigations. The emergence of this term has been the subject of numerous studies and, more recently, the evolution of the sector and its organizations have aroused interest from several authors.

One of the main issues that arises in this area is the evaluation of the performance of non-profit institutions that exist within this sector. Knowing that the purpose of these is social and not financial nature many of the traditional methods are not adequate, as they aim to assess whether the organization is maximizing its profit.

Many authors propose evaluation models that combine financial indicators, to understand if the institution has the means to fulfill its objective, with indicators of other dimensions, namely, social due to the objectives and missions of this type of organizations.

Thus, in addition to the description of the tasks performed during the internship, this report contains a literature review incident to the evaluation of the performance of non-profit institutions and its application to the APP. The research topic emerged due to the department in which the internship was carried out (Financial) and the work carried out in this area.

Keywords: Social Economy; Mutualism; Performance; IPSS; APP.

Lista de Siglas

APP – A Previdência Portuguesa

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE - Código de Atividade Económica

IPC – Índice do Preço de Consumidor

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISFL – Instituições sem Fins Lucrativos

JIPP – Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Lista de Siglas.....	vii
Índice de Figuras.....	x
1. Introdução	1
2. Apresentação da Entidade de Acolhimento: A Previdência Portuguesa	3
2.1. Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos	6
2.2. Respostas Sociais/Valências.....	7
2.2.1. Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa (JIPP)	8
2.2.2. Casa da Mutualidade – Galeria de Arte e Centro de Mutualismo	8
2.2.3. Clínica Previdência Saúde	9
2.2.4. Clínica Medicina do Trabalho.....	9
2.2.5. Património Imobiliário	9
2.3. Posição Setorial.....	10
3. Descrição das Tarefas Realizadas durante o Estágio	15
4. Revisão de Literatura	18
4.1. Avaliação do desempenho.....	18
4.2. Avaliação do Desempenho de Instituições Sem Fins Lucrativos	20
4.2.1. Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i>	22
4.2.2. Modelos de Contingência	24
4.2.3. Perspetivas dos <i>stakeholders</i>	26
4.2.4. Modelo “geral” de avaliação do desempenho	26
5. Um contributo para um modelo de avaliação d’A Previdência Portuguesa.....	29
6. Conclusão	33

Referências	35
Anexos	37

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma d'APP de 2021.....	5
Figura 2 - Modelo de avaliação do desempenho	28

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução do número de associados das associações mutualistas e das suas posições	11
Tabela 2 - Valências/respostas sociais e modalidades das associações mutualistas	12
Tabela 3 - Evolução do volume de negócios das associações mutualistas e das suas posições	13
Tabela 4 - Evolução do resultado líquido das associações mutualistas e das suas posições	14
Tabela 5 - Modelos de avaliação de desempenho propostos para empresas sociais e sem fins lucrativos	21
Tabela 6 - Mapa dos stakeholders d'APP	29
Tabela 7 - Dimensões de desempenho associadas a cada categoria de stakeholder.....	31
Tabela 8 - Modelo final de avaliação do desempenho proposto	32

1. Introdução

O meu estágio desenvolveu-se numa Associação Mutualista, termo que até ao momento desconhecia, no departamento financeiro. Este tipo de instituição representa uma alternativa de proteção social, independente do Estado e sem finalidades lucrativas, sendo reconhecida como Instituições Particulares de Segurança Social (IPSS).

As tarefas realizadas focaram-se em análises relativas ao ambiente interno e externo da empresa, ao realizar este processo é possível reunir informações que auxiliam a perceber se a organização está a ter um bom desempenho ou se tem aspetos a melhorar. Com base na natureza das minhas atividades surgiu o meu foco de investigação, a avaliação do desempenho das ISFL.

Com o passar do tempo a avaliação do desempenho das empresas têm evoluído, nos primórdios o foco eram os resultados contabilísticos e financeiros. Porém, com o desenvolvimento dos mercados e a mudança nas expectativas dos consumidores, outros fatores tornaram-se prioritários, como por exemplo, a satisfação do cliente e a proteção ambiental, entre outros.

As organizações foram, de igual forma, evoluindo conforme os contextos políticos, económicos e sociais, nomeadamente face a ambientes de crises, surgiram instituições para combater dificuldades financeiras e sociais. Encarando esta nova “natureza” das organizações tornou-se necessário criar medidas capazes de avaliar a seu desempenho, pois a sua finalidade não é a obtenção de lucro, diferentemente das outras instituições.

Neste tipo de organizações torna-se inadequado realizar apenas uma análise aos indicadores financeiros, uma vez que os seus objetivos abrangem o auxílio social e a satisfação de necessidades das pessoas e famílias. A avaliação financeira é fundamental para percebermos a situação da instituição e a sua capacidade de se manter ativa, no entanto, devido à sua tipologia é essencial complementar esta avaliação com outros indicadores.

Devido às circunstâncias do meu estágio, esta questão vai ser estudada com enfoque nas organizações sem fins lucrativos, contudo a mesma pode ser aplicada a outras instituições. De referir que este tema tem sido cada vez mais abordado graças à evolução dos mercados e às expectativas dos consumidores, como já referido.

Vários autores têm opinado sobre este assunto sugerindo modelos de avaliação conforme a

sua perspetiva, outros utilizaram algum destes “modelos base” reformulando-os e/ou complementando com aspetos que consideravam pertinentes. Através das diversas teorias fui capaz de contribuir para a organização propondo um modelo de avaliação de desempenho que se enquadra nas suas atividades/serviços.

Um dos objetivos do presente relatório é a descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio, com ênfase na revisão de literatura referente a este tópico e na aplicação à instituição onde se realizou o estágio.

O relatório está estruturado da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta e descreve a APP e, adicionalmente, uma análise da sua posição no setor. No capítulo 3 são descritas as atividades efetuadas durante o estágio e as suas principais contribuições para a atividade da associação. No capítulo 4 encontra-se a revisão de literatura acerca do desempenho e dos diversos modelos propostos pelos autores. Com base nas investigações reunidas nesta secção é proposto e aplicado um protótipo de modelo à APP no Capítulo 5.

2. Apresentação da Entidade de Acolhimento: A Previdência Portuguesa

A Previdência Portuguesa (APP) é uma Associação Mutualista, fundada a 11 de janeiro de 1929 sediada em Coimbra e com uma delegação em Santa Maria da Feira. A APP surgiu através da urgência de responder face às necessidades das famílias que, se foram agravando devido ao período marcado por uma grande instabilidade política, económica e social.

A criação desta instituição foi possível graças a um grupo de homens pertencentes à classe média, sendo eles banqueiros, advogados, médicos, oficiais do exército, entre outros, que tinham como ambição auxiliar as famílias face às dificuldades que atravessavam e aos fatores externos que afetavam a sociedade. Mais tarde abriu uma delegação em Santa Maria da Feira de modo a descentralizar os serviços d'APP e criar uma maior proximidade com os associados da região do Norte.

A APP tem como atividade principal a prestação de serviços de complementaridade da Segurança Social (CAE 65112), atuando nas áreas da saúde, educação e apoio social através das suas valências (irão ser expostas posteriormente) em conjunto com os produtos disponibilizados pela mesma. De sublinhar que, atualmente a APP é a única Mutualidade ativa na cidade de Coimbra, sendo que, no passado a cidade contava com 14 instituições¹ desta natureza.

A APP perfaz atualmente 94 anos de existência, durante os quais enfrentou inúmeras dificuldades, sendo a mais recente o ambiente adverso criado pela guerra na Ucrânia. No entanto a estratégia definida pel'APP possibilitou a angariação de 872 associados desde o mínimo de associados inscritos em 2017 (5.736) alcançando um valor de 6.608 associados, sendo apenas ultrapassado pelo valor registado em 2009 (6.632 associados) (*APP Relatório de Gestão, 2022*).

O necessário para se tornar associado é subscrever um dos produtos mutualistas, sendo estes, modalidades atuariais ou de capitalização (Anexo 1). As subscrições atuariais podem assumir 3 tipos de planos:

- 1) Plano Constante (A) – Os valores definidos inicialmente para a subscrição e quotização são imutáveis durante o período do contrato. Poderão ser distribuídas

¹ Informações retiradas do Livro comemorativo d'APP “90 Anos em Prol da Solidariedade 1929-2019”

melhorias se os resultados do exercício o permitirem;

- 2) Plano Crescente a 3% (B) – Existe um aumento anual de 3%, na data do aniversário da subscrição, do valor da mesma e da quotização. Mais uma vez neste plano, dependendo dos resultados do exercício podem ser distribuídas melhorias;
- 3) Plano Crescente ao IPC (C) – Similar ao plano anterior, existe uma progressão anual do valor da subscrição, contudo neste caso o aumento é baseado no IPC em 31 de dezembro do ano anterior. Esta atualização só é feita em maio de cada ano. Aqui não são distribuídas melhorias.

A maioria destes produtos exige o pagamento de uma quota mensal, esta é calculada com base no valor do capital subscrito, onde o mesmo é definido pelo associado respeitando as condições do produto e do plano a qual está a subscrever, e que será entregue ao associado no final do prazo estabelecido. Dos produtos existentes, o Capital Reforma e a Poupança-Crescente foram os que mais se destacaram no ano de 2022 contando com 576 e 249 novas subscrições, respetivamente.

Suplementarmente ao acesso a estas soluções de poupança, ao tornar-se associado usufrui de descontos em diversos estabelecimentos, parceiros d'APP (em 2022 possuíam 184) e contém acesso a empréstimos (empréstimos de apoio à Habitação Própria e empréstimos sobre Reservas Matemáticas) praticados pela Associação. Adicionalmente a isto o associado torna-se parte da Instituição onde obtém direitos e deveres, nomeadamente o direito a voto que irá influenciar a constituição dos órgãos associativos d'APP, sendo eles a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal².

Além disto, sem o requisito de ser associado, a APP contém valências pelas quais presta serviços na área da saúde, educação, cultura e habitação e que são de acesso livre a qualquer um. Todavia ao ser-se associado obtém benefícios e descontos que não estão disponíveis à restante comunidade.

A seguinte figura representa estrutura organizacional da instituição e os diferentes níveis de hierarquia.

² Os elementos destes órgãos associativos são eleitos por voto anónimo dos associados d'APP.

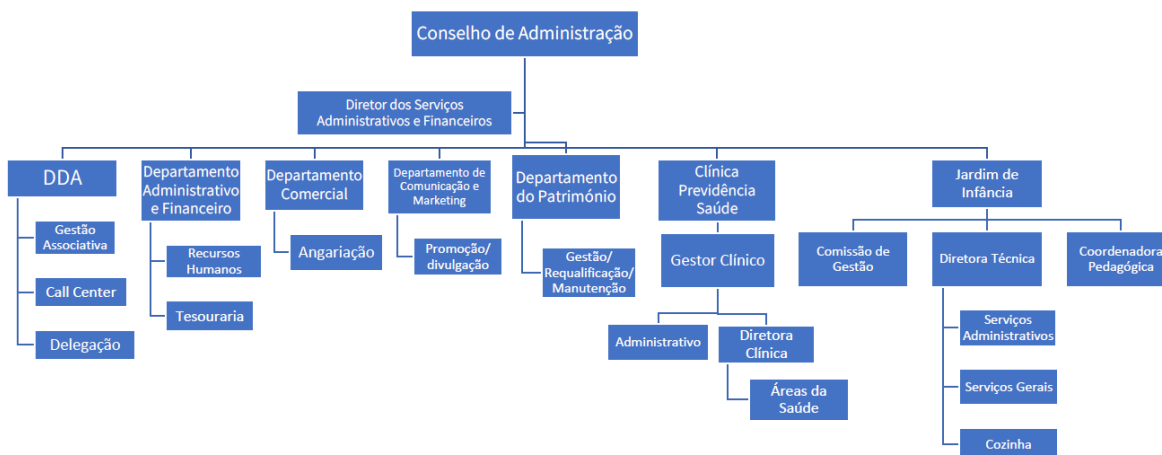


Figura 1 - Organograma d'APP de 2021

Fonte: Manual de Acolhimento d'APP

A Figura 1 permite perceber os níveis de hierarquia e os vários departamentos que constituem a APP. No primeiro nível está o Conselho de Administração (constituído por 5 elementos) que tem como função presidir a APP. No seguinte nível de hierarquia encontra-se o Diretor dos Serviços Administrativos e Financeiros, cargo ocupado pelo Dr. Luís Baião que tem como responsabilidade a gestão da instituição. Incluída nesta responsabilidade está a administração dos 5 principais departamentos e acrescido a estes estão presentes duas valências que, entretanto, serão atualizadas para três devido à aquisição da Clínica Medicina do Trabalho explicada no capítulo 3.3.4.

Apesar de este cargo acarretar a responsabilidade de coordenar os diversos departamentos, o encarregado não tem autonomia para tomar decisões finais, devido a que todas essas decisões devem ser aprovadas pelo Conselho de administração.

As funções dos restantes departamentos são:

- Departamento de Dinamização Associativa (DDA) – é responsável pela gestão dos associados, o que inclui tarefas como; o atendimento dos associados, a manutenção das subscrições e de novos associados, entre outros. Têm também como função o apuramento das comissões dos promotores e a organização do arquivo;
- Departamento Administrativo e Financeiro – as funções deste departamento envolvem as áreas dos Recursos Humanos e da Tesouraria. As funções traduzem-se na supervisão e controlo sobre os dados financeiros e contabilísticos em conjunto com a preparação dos relatórios com estas informações e, envolve também, o recrutamento, seleção e avaliação dos colaboradores;

- Departamento Comercial – a angariação de associados e promotores e a gestão da rede de promotores são as principais responsabilidades deste departamento;
- Departamento de Comunicação e Marketing – divulga a marca através das redes sociais e página *web* da instituição, têm também como tarefa a gestão e calendarização da Casa da Mutualidade;
- Departamento do Património – a gestão das propriedades, isto é, os orçamentos, planos de obras, conservação das frações, elaboração de contratos de arrendamento, entre outros são responsabilidades deste património.

Em 2022 a APP albergava 40 colaboradores, 14 pertencentes à Sede, 23 ao Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa (JIPP), 2 à clínica e 1 à Clínica de Medicina do Trabalho. Destes trabalhadores, 83% eram do género feminino e os restantes 17% do género masculino.

Para além disto, ocorreram 9 estágios curriculares repartidos pelo JIPP (4 estagiários) e pela Sede (5 estagiários) e a instituição forneceu 845 horas de formação aos seus colaboradores.

2.1. Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos

Sendo esta instituição pertencente ao terceiro setor, a mesma não procura a obtenção de lucro, mas sim a satisfação dos seus associados, neste sentido a APP definiu como **missão**, garantir aos seus associados, familiares e outros designados pelos mesmos, qualidade de vida e benefícios nas áreas, da saúde, de habitação, de educação, de desenvolvimento cultural e da segurança social (APP Institucional).

Tendo em consideração os elevados padrões de responsabilidade e sustentabilidade social do Terceiro Setor e o respeito pelos valores mutualistas de solidariedade e participação associativa, a APP tem como **visão** o alcance da excelência organizacional tornando-se uma mutualidade de referência nacional (APP Institucional).

Toda a atividade efetuada em prol da missão e visão está assente nos **valores** definidos pela Associação, sendo eles:

- Liberdade – a associação à instituição é de livre-vontade;
- Igualdade – todos os associados da instituição contêm os mesmos direitos e deveres e tem a possibilidade de participar na vida da associação através do voto;

- Solidariedade – a associação promove a entreatajuda para atender às necessidades de saúde e proteção social das pessoas;
- Responsabilidade – existe a consciência perante a responsabilidade social e a sustentabilidade;
- Autonomia – incentiva a que os cidadãos assumam a iniciativa e a auto-organização de forma independente.

Durante o período adverso consequente da crise pandémica do COVID-19 a APP desenvolveu um Plano Estratégico para o Quadriénio 2021-2024, onde foram definidos alguns **objetivos estratégicos** para fazer face aos novos desafios. Sendo eles:

- 1) Aumentar a massa associativa - O crescimento de número de associados é uma das prioridades da Instituição, visto que são os mesmos que garantem a sustentabilidade da Associação e, em simultâneo, fortalece os meios para cumprir com a responsabilidade social.
- 2) Potenciar a rentabilização do Património - O Património é responsável por 30% das receitas, isto porque, é um investimento seguro e de baixo risco. Muitas das frações destinam-se a arrendamento dando outro benefício aos associados, caso os mesmos necessitem.
- 3) Desenvolver novas valências - A Instituição já é detentora de algumas valências, que estarão mais detalhadas à frente. As mesmas permitem responder a necessidades dos associados e estimular o mutualismo, por esta razão a APP pretende aumentar o seu leque de valências.
- 4) Atingir a excelência organizacional - Como referido na visão, a associação pretende tornar-se uma mutualidade de referência nacional para isto é importante a melhoria ao nível da eficácia, eficiência e qualidade.
- 5) Proteção ambiental ativa - A própria natureza da associação faz com que a responsabilidade social seja um pilar vital para o bom funcionamento. Nesta responsabilidade está incluída a preocupação com o ambiente e o dever cívico de reduzir a pegada ecológica.

2.2. Respostas Sociais/Valências

Sendo o foco do Mutualismo a entreatajuda e apoio aos seus associados, a APP desenvolveu

serviços de forma a atender o máximo de necessidades dos cidadãos. Neste capítulo serão apresentadas as diferentes valências e as suas funções.

2.2.1. Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa (JIPP)

Inaugurado a 19 de janeiro de 1989, exerce atividades na área da educação através da Creche e do Pré-escolar, tendo como alvo, crianças entre os 4 meses e os 5 anos. No ano de 2022 o JIPP teve capacidade para admitir 116 crianças e registou uma taxa de ocupação de 99%.

O JIPP encontra-se aberto ao público, no entanto quem for associado d’APP obtém um desconto de 10% nas mensalidades, tornando-se assim uma fonte de financiamento para a Associação. Existe também um desconto de 20% para quem tiver um irmão mais novo a frequentar a instituição, salientando que a partir de 1 de setembro de 2023 esse desconto reduz-se para 10%.

A grande parte dos rendimentos do JIPP resulta das matrículas, participações familiares e subsídios recebidos. Através do Relatório de Gestão de 2022 verifica-se que a instituição conseguiu aumentar os seus rendimentos face a 2021, no entanto devido aos investimentos efetuados e ao aumento significativo da taxa de inflação os mesmos não conseguiram superar os gastos, registando assim um resultado líquido negativo de 11.673 €.

A valência, em 2016, contribuiu para o reconhecimento d’APP através da angariação do prémio “Inovar para Melhorar 2016”, que se destina a Associações Mutualistas que tenham executado um projeto que consista numa boa prática do movimento mutualista. O JIPP obteve este prémio através do projeto “Horta Pedagógica e Social”, em que o seu objetivo é proporcionar às crianças novos conhecimentos, experiências e um contacto direto com a Natureza.

2.2.2. Casa da Mutualidade – Galeria de Arte e Centro de Mutualismo

A Casa da Mutualidade surge como um espaço para divulgar o mutualismo, através da realização de exposições de arte, lançamentos de livros, entre outras iniciativas culturais. A ideia do projeto ocorreu em 2004 durante as Bodas de Diamante da Instituição, no entanto a sua implementação ocorreu apenas em 11 de janeiro de 2014.

Ao longo dos eventos promovidos neste espaço a Associação já adquiriu várias doações de obras e livros por parte de artistas que tiveram a possibilidade de divulgar e promover o

seu trabalho. No Relatório de Gestão de 2022 podemos verificar que ocorreram 15 eventos através dos quais foram doadas 7 obras, no valor de 5.580 €, em conjunto com 80 fotografias e 1 livro.

Este projeto foi o primeiro da Instituição a receber o prémio “Inovar para Melhorar 2012” seguido pelo projeto implementado pelo JIPP.

2.2.3. Clínica Previdência Saúde

Com a finalidade de alavancar a Assistência Médica na Sede (A.M.S) e, em simultâneo, abranger um maior número de especialidades na área da saúde, a APP, a 2 de maio de 2018 inaugura a Clínica Previdência Saúde.

Esta unidade dispõe de 15 áreas clínicas às quais os associados, através de um pagamento adicional à mensalidade da sua subscrição, podem usufruir e obter descontos. Incluído nestes benefícios está o acesso ilimitado a consultas de medicina geral e familiar.

Foram realizadas 3.323 consultas durante o ano de 2022, fragmentadas pelos 310 associados aderentes, obtendo um resultado líquido negativo de 40.973 €, uma melhoria face ao ano de 2021.

2.2.4. Clínica Medicina do Trabalho

A 11 de janeiro de 2022, a APP conclui a aquisição da Clínica Fernando Albergaria – Medicina do Trabalho, através desta ação a instituição alargou o seu leque de infraestruturas, adquiriu colaborações na área da saúde e alcançou uma nova forma de promover as suas modalidades atuariais junto de clientes empresariais.

Imediatamente no primeiro ano de exploração (2022) a clínica alcançou um aumento significativo no número de consultas realizadas, traduzindo-se num incremento de 600 consultas. Através da gestão eficiente existiu em simultâneo uma melhoria no resultado líquido, obtendo um valor de 7.907 € que se traduz num crescimento de 126% face ao ano anterior.

2.2.5. Património Imobiliário

O património é constituído por 22 propriedades (dividido em 146 frações) distribuídos por vários concelhos desde, Coimbra, Figueira da Foz, Santa Maria da Feira, Vila Franca de Xira e Sintra e representa uma das principais fontes de rendimentos e também um dos mais importantes ativos da instituição. Qualquer um que queira arrendar alguma das frações pode, desde que cumpra as normas presentes no contrato de arrendamento.

O forte investimento, no valor de 303.772 € durante o ano de 2022, na conservação e reparação das propriedades permitiu um acréscimo de 2% na rentabilização das diferentes frações, tendo alcançado um valor de 643.993 € nas rendas recebidas.

2.3. Posição Setorial

Devido à natureza do CAE da Associação, o Banco de Portugal não contém informações sobre o setor, à conta disso, elaborou-se uma base de dados com diversas instituições de igual CAE e registadas na Segurança Social. Até ao final de 2022 encontravam-se registadas 102 associações, sendo que foram alvo de análise 34, porém apenas 22 apresentaram relatório de contas até à data de realização do presente relatório (Anexo 2).

Em função desta esta limitação a posição d'APP face às outras instituições não está 100% correta, à custa de falta de informação.

Como indicadores financeiros a associação utiliza o volume de vendas e prestação de serviços e o resultado líquido. Adicionalmente a estes indicadores, aplicam-se outros como: o número de associados, as modalidades fornecidas e o número de valências caso a instituição possua.

O número de associados é frequentemente utilizado para que a associação verifique se as suas estratégias de divulgação e atração estão a dar resultado. Contribui também para perceber a situação financeira da associação dado que cada associado se traduz no mínimo numa subscrição. Na seguinte tabela observa-se a evolução do número de associados³ das diferentes instituições e as suas posições⁴.

³ Existem 2 instituições que se incluíram na amostra, mas não surgem na evolução de associados porque não disponibilizaram informações para isso.

⁴ Em 2020 e 2021 algumas das posições não aparecem pois em 2022 as instituições correspondentes não tinham divulgado o seu relatório de contas.

Nome	2020			2021			2022		
	Posição	Nº Associados	↕	Posição	Nº Associados	↕	Posição	Nº Associados	↕
Montepio Geral - Associação Mutualista	1	598 438	↕	1	601 606	↕	1	606 483	↕
A Beneficência Familiar - Associação de Socorros Mútuos	2	44 384	↕	2	43 786	↕	2	43 232	↕
Previdência Familiar do Porto - Associação de Socorros Mútuos	3	42 946	↕	3	41 627	↕	3	40 410	↕
A Vilanovense - Associação Mutualista	5	34 248	↕	5	33 457	↕	4	32 908	↕
A Vencedora - Associação Mutualista	6	21 991	↕	6	21 331	↕	5	20 746	↕
Associação de Socorros Mútuos Familiar Vimaranesse	7	16 320	↕	7	16 289	↕	6	16 208	↕
Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas	8	9 406	↕	8	9 793	↕	7	9 734	↕
Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	9	9 326	↕	9	8 316	↕	8	7 916	↕
Montepio Rainha D. Leonor Associação Mutualista	11	7 184	↕	11	7 051	↕	9	6 986	↕
A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista	12	6 082	↕	12	6 252	↕	10	6 608	↕
MONAF - Montepio Nacional da Farmácia: Associação de Socorros Mútuos	16	3 363	↕	16	3 393	↕	11	3 436	↕
Associação de Socorros Mútuos "Mutualista Covilhanense"	18	2 992	↕	17	3 291	↕	12	3 393	↕
A Lutuosa de Portugal - Associação Mutualista	17	3 214	↕	18	3 196	↕	13	3 259	↕
União Mutualista Nossa Senhora da Conceição - Associação Mutualista	19	2 834	↕	19	3 086	↕	14	3 203	↕
Casa da Imprensa - Associação Mutualista	21	2 311	↕	20	2 385	↕	15	2 429	↕
AMUT - Associação Mutualista de Gondomar	22	2 239	↕	22	2 271	↕	16	2 343	↕
AME - Associação Mutualista dos Engenheiros	20	2 352	↕	21	2 274	↕	17	2 203	↕
A Mutualidade da Moita - Associação Mutualista	28	0	=	23	2 116	↕	18	2 136	↕
Legado do Caixeiro Alentejano - Associação Mutualista	23	2 138	↕	24	2 050	↕	19	2 014	↕
A Lacobrigense, Associação de Socorros Mútuos	26	1 537	↕	26	1 699	↕	20	1 699	=

Tabela 1 - Evolução do número de associados das associações mutualistas e das suas posições

Fonte: Elaboração Própria

A partir da tabela verifica-se que a APP tem vindo a aumentar o total de associados, demonstrando que o investimento na estratégia de atração de novos membros têm recompensado, no entanto deve-se ter em atenção que estes dados nada nos dizem sobre a retenção dos atuais associados.

Atendendo à informação fornecida pelo Relatório de Gestão de 2022 a associação não tem sido bem-sucedida na contenção de associados visto que ao longo dos anos a saída destes têm vindo a intensificar-se, registando 268 saídas em 2021 e 321 em 2022.

A evolução da APP tem sido notavelmente positiva em comparação com outras instituições, que nos últimos anos têm sofrido uma diminuição no número total de associados, com exceção do Montepio Geral - Associação Mutualista. Esta tendência possibilitou à APP alcançar o *top 10* (Anexo 3).

Como já referido, esta associação atua em diversas áreas fornecendo diversos serviços, quer através das suas valências e/ou das modalidades que oferece. Na tabela subsequente observa-se em termos de quantidade as respostas sociais e as modalidades oferecidas pelas instituições.

Nome	Valências/ Respostas Sociais	Modalidades
A Beneficência Familiar - Associação de Socorros Mútuos	6	5
A Lacobrigense, Associação de Socorros Mútuos	2	-
A Lutuos de Portugal - Associação Mutualista	3	5
A Mutualidade da Moita - Associação Mutualista	3	2
A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista	3	13
A Vencedora – Associação Mutualista	4	6
A Vilanovense - Associação Mutualista	2	1
AME - Associação Mutualista dos Engenheiros	-	8
AMUT - Associação Mutualista de Gondomar	3	1
Associação de Socorros Mútuos "Mutualista Covilhanense"	7	-
Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	5	1
Associação de Socorros Mútuos dos Artistas de Bragança	2	1
Associação de Socorros Mútuos Familiar Vimaranesense	1	2
Associação de Socorros Mútuos Freamundense	3	-
Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas	7	2
Casa da Imprensa - Associação Mutualista	-	14
Legado do Caixeiro Alentejano - Associação Mutualista	3	3
MONAF – Montepio Nacional da Farmácia: Associação de Socorros Mútuos	1	6
Montepio Geral – Associação Mutualista	5	9
Montepio Rainha D.Leonor Associação Mutualista	4	-
Previdência Familiar do Porto - Associação de Socorros Mútuos	5	2
União Mutualista Nossa Senhora da Conceição - Associação Mutualista	11	-

Tabela 2 - Valências/respostas sociais e modalidades das associações mutualistas

Fonte: Elaboração Própria

A APP destaca-se na oferta de modalidades sendo ultrapassada apenas pela Casa da Imprensa – Associação Mutualista, contudo esta associação é exclusiva para jornalistas e familiares, tornando a APP mais apelativa.

Dentro destas modalidades a APP inclui 1 de capitalização, sendo que das instituições analisadas apenas o Montepio Nacional da Farmácia de Socorros Mútuos (MONAF) e o Montepio Geral – Associação Mutualista oferecem esta tipologia de modalidade. Tendo em conta que o MONAF é exclusivo a farmacêuticos, familiares, colaboradores efetivos de farmácia, seus familiares em 1º grau e sócios de sociedade proprietária de farmácia a APP e o Montepio Geral adquirem vantagem sobre ele por serem acessíveis a todos.

Relativamente aos serviços sociais existem várias instituições que oferecem um maior leque de valências comparado ao disponibilizado pel’APP, com destaque para a União Mutualista Nossa Senhora da Conceição – Associação Mutualista, para a Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas e para a Associação de Socorros Mútuos “Covilhanense”.

Início agora a análise dos indicadores financeiros com a avaliação das vendas e prestação

de serviços. Nesta rúbrica estão englobadas as vendas provenientes das diferentes valências não existindo discriminação entre a sede e estas. A tabela abaixo demonstra a evolução de vendas das instituições ao longo dos últimos 3 anos e as respetivas posições.

Nome	2020			2021			2022		
	Posição	Volume de Negócios		Posição	Volume de Negócios		Posição	Volume de Negócios	
Montepio Geral - Associação Mutualista	1	547 155 000,00 €	↗	1	680 028 000,00 €	↗	1	848 529 000,00 €	↗
Montepio Rainha D. Leonor Associação Mutualista	3	6 283 126,68 €	↘	3	6 349 850,71 €	↗	2	7 313 128,06 €	↗
MONAF - Montepio Nacional da Farmácia: Associação de Socorros Mútuos	2	7 863 929,82 €	↗	2	6 490 926,06 €	↘	3	6 280 109,51 €	↘
A Lacobrigense, Associação de Socorros Mútuos	6	2 973 061,77 €	↘	6	3 509 345,07 €	↗	4	4 003 067,80 €	↗
União Mutualista Nossa Senhora da Conceição - Associação Mutualista	5	3 768 950,71 €	↘	5	3 868 972,39 €	↗	5	3 699 683,42 €	↘
A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista	8	2 139 403	↘	8	2 237 676	↗	6	2 477 031	↗
A Beneficência Familiar - Associação de Socorros Mútuos	7	2 455 260,95 €	↗	7	2 480 681,67 €	↗	7	2 450 421,83 €	↘
Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	10	1 881 557,44 €	↘	10	1 865 326,41 €	↘	8	2 021 486,90 €	↗
Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas	11	1 551 371,93 €	↘	12	1 627 788,32 €	↗	9	1 801 888,33 €	↗
A Mutualidade da Moita - Associação Mutualista	29	- €	=	11	1 694 180,18 €	↗	10	1 743 950,60 €	↗
Associação de Socorros Mútuos "Mutualista Covilhanense"	12	1 319 315,03 €	↗	13	1 373 954,34 €	↗	11	1 485 498,91 €	↗
Previdência Familiar do Porto - Associação de Socorros Mútuos	13	1 313 937,75 €	↗	14	1 268 455,50 €	↘	12	1 223 300,75 €	↘
A Vilanovense - Associação Mutualista	15	1 084 014,80 €	↘	16	1 106 292,20 €	↗	13	1 070 300,40 €	↘
A Lutuosa de Portugal - Associação Mutualista	19	734 985,85 €	↘	19	802 194,07 €	↗	14	833 518,34 €	↗
Legado do Cãixero Alentejano - Associação Mutualista	18	755 178,06 €	↘	23	681 549,22 €	↘	15	746 363,04 €	↗
A Vencedora - Associação Mutualista	20	716 168,84 €	↘	22	683 388,78 €	↘	16	712 519,37 €	↗
Associação de Socorros Mútuos Familiar Vimaranesse	21	648 916,11 €	↘	20	704 761,80 €	↗	17	708 616,54 €	↗
Casa da Imprensa - Associação Mutualista	22	522 222,67 €	↘	24	635 784,19 €	↗	18	708 490,78 €	↗
AMUT - Associação Mutualista de Gondomar	25	225 351,71 €	↘	26	292 269,77 €	↗	19	302 106,02 €	↗
AME - Associação Mutualista dos Engenheiros	27	137 245,60 €	↘	28	135 700,00 €	↘	20	129 991,00 €	↘
Associação de Socorros Mútuos Freamundense	28	106 191,38 €	↘	29	95 917,19 €	↘	21	98 630,03 €	↗
Associação de Socorros Mútuos dos Artistas de Bragança	29	- €	↘	30	65 550,28 €	↗	22	70 697,72 €	↗

Tabela 3 - Evolução do volume de negócios das associações mutualistas e das suas posições

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar pela tabela, a APP tem progredido positivamente ao longo do período, porém este incremento é pouco significativo comparado com aumento das restantes associações. De notar que apesar deste preliminar a instituição tem se mantido no top 10 alcançando em 2022 a 6º posição (Anexo 4) subindo 2 lugares em relação a 2021.

Como já mencionado esta rúbrica inclui as vendas da sede e das valências, neste sentido é importante que a associação avalie os rendimentos de cada unidade individualmente de modo a compreender a evolução de cada uma e quais os aspetos a melhorar caso seja necessário. A APP já realiza esta análise identificando não só os rendimentos de cada uma como também as despesas.

O outro indicador financeiro que a associação utiliza como meio de comparação é o resultado líquido. Na próxima tabela pode-se examinar a evolução desta rúbrica e a posição de cada instituição ao longo dos anos.

Nome	2020			2021			2022		
	Posição	Resultado Líquido		Posição	Resultado Líquido		Posição	Resultado Líquido	
Montepio Geral – Associação Mutualista	36	- 17 861 928,60 €	↗	1	44 586 000,00 €	↗	1	50 234 000,00 €	↗
União Mutualista Nossa Senhora da Conceição - Associação Mutualista	4	193 527,12 €	↗	3	530 806,83 €	↗	2	902 991,64 €	↗
A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista	1	626 888	↗	2	555 840	↗	3	611 038	↗
Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	5	169 180,74 €	↗	7	136 626,96 €	↗	4	205 123,16 €	↗
Montepio Rainha D. Leonor Associação Mutualista	35	- 486 397,72 €	↗	36	- 512 227,89 €	↗	5	185 886,70 €	↗
A Vilanovense - Associação Mutualista	6	156 403,40 €	↗	5	189 927,25 €	↗	6	183 380,04 €	↗
A Lutuosa de Portugal - Associação Mutualista	7	140 191,13 €	↗	8	125 232,54 €	↗	7	176 904,69 €	↗
Associação de Socorros Mútuos dos Artistas de Bragança	21	- €	↗	12	60 831,66 €	↗	8	154 848,46 €	↗
A Lacobrigense, Associação de Socorros Mútuos	29	- 19 449,66 €	↗	14	48 921,16 €	↗	9	136 901,10 €	↗
A Mutualidade da Moita - Associação Mutualista	21	- €	=	6	178 750,67 €	↗	10	123 177,97 €	↗
A Vencedora – Associação Mutualista	12	31 641,64 €	↗	18	34 671,24 €	↗	11	60 750,92 €	↗
Associação de Socorros Mútuos "Mutualista Covilhanense"	9	84 880,41 €	↗	16	40 315,03 €	↗	12	28 021,75 €	↗
Previdência Familiar do Porto - Associação de Socorros Mútuos	15	21 703,88 €	↗	20	25 966,31 €	↗	13	25 990,02 €	↗
Legado do Caixeiro Alentejano - Associação Mutualista	34	- 229 952,39 €	↗	33	- 80 394,44 €	↗	14	10 551,03 €	↗
Associação de Socorros Mútuos Familiar Vimaranense	16	20 317,36 €	↗	21	25 707,13 €	↗	15	5 624,41 €	↗
AME - Associação Mutualista dos Engenheiros	19	3 484,14 €	↗	19	26 574,81 €	↗	16	3 266,49 €	↗
Associação de Socorros Mútuos Freamundense	14	23 316,68 €	↗	23	15 072,64 €	↗	17	2 807,73 €	↗
Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas	30	- 36 230,48 €	↗	32	- 16 398,50 €	↗	18	- 9 607,70 €	↗
AMUT – Associação Mutualista de Gondomar	33	- 51 882,75 €	↗	25	1 480,17 €	↗	19	- 59 351,46 €	↗
Casa da Imprensa - Associação Mutualista	32	- 50 793,13 €	↗	34	- 104 423,49 €	↗	20	- 70 849,13 €	↗
A Beneficência Familiar - Associação de Socorros Mútuos	17	13 047,34 €	↗	35	- 305 765,30 €	↗	21	- 138 265,66 €	↗
MONAF – Montepio Nacional da Farmácia: Associação de Socorros Mútuos	13	26 898,50 €	↗	4	320 915,23 €	↗	22	- 469 194,50 €	↗

Tabela 4 - Evolução do resultado líquido das associações mutualistas e das suas posições

Fonte: Elaboração Própria

O resultado líquido d'APP tem sofrido oscilações ao longo dos anos como se pode verificar pela tabela acima. Embora existam estas variações a APP tem apresentado resultados bastante favoráveis em comparação às outras associações destacando-se no top 3 (Anexo 5).

Em geral a associação encontra-se bem situada em relação às instituições que foram alvo de análise, todavia existem sempre aspetos a melhorar, exemplo disso é a estratégia de retenção de clientes e o volume de vendas. Além disso existem outros indicadores que a APP deve usar em conjunto com estes de modo a englobar toda a sua atividade e o seu impacto.

3. Descrição das Tarefas Realizadas durante o Estágio

Sendo que o meu estágio foi efetuado no departamento financeiro d'APP, conforme referido múltiplas vezes, grande parte das tarefas que desenvolvi foram nesse âmbito sendo que algumas eram um pouco mais de carácter administrativo, isto porque o departamento financeiro e administrativo d'APP são um só.

Dei início ao estágio desenvolvendo o **Relatório de Gestão de 2022**, esta tarefa foi uma das mais morosas que me foi atribuída. Uma das razões para isto foi a ausência das informações contabilísticas, devido ao encerramento de contas que ainda estava a ser efetuado. Após a obtenção destes dados foi por isso coordenar com todos os departamentos e valências para verificação e requisição de dados, caso fosse necessário.

Para este relatório foi necessário preencher uma base de dados já existente no Microsoft Excel. Este serve de alicerce para avaliar a evolução d'APP nas diversas áreas e elaborar um relatório escrito com os resultados obtidos durante o ano comparando com os valores dos anos anteriores (Anexo 6).

Similar a esta tarefa, realizei o **Relatório Atuarial de 2022**, onde registei os valores das modalidades, numa base de dados em Excel, fragmentando-as pelos diversos planos e também o seu total. Nesta mesma base foi necessário preencher os valores dos fundos permanentes, das reservas matemáticas, dos excedentes e das taxas de cobertura (Anexo 7).

Após a receção das informações contabilísticas em falta dei por terminadas as duas tarefas anteriores e procedi à atualização da **Análise Contabilística** d'APP referente a 2022, o que incluía também a análise individual do JIPP e da Clínica. Para esta atividade, a instituição já tinha uma folha de Excel formatada de forma a comparar os valores mensalmente e anualmente e de referir que todo o processo se encontra otimizado por via de utilização de Macros.

O desenvolvimento desta atividade permitiu-me aplicar os meus conhecimentos de contabilidade para realizar uma análise geral dos resultados da associação e, além disso proporcionou a aquisição de novas competências, uma vez que foi o meu primeiro contacto com Macros.

De modo a perceber melhor as origens dos rendimentos e gastos d'APP (excluindo as valências), e qual a componente de cada um tinha um maior peso no resultado, fiquei encarregue de criar uma base de dados similar à anterior. O objetivo principal era perceber

o impacto de cada um dos produtos fornecidos pela associação.

Por consequência, realizei uma **Análise Contabilística de Rendimentos e Gastos** onde apliquei novamente macros para preenchimento de dados. Em cada folha de Excel discriminei a origem dos valores por plano e por produto.

Nestas análises incluiu-se a **Avaliação do Orçamento Previsional** em contraste ao observado no 1º trimestre por forma a entender se a associação está a ter o rumo pretendido ou se existe alguma discrepância significativa que necessite de ser estudada.

Atendendo a estas análises procedi à elaboração de uma **Relatório de Análise de Contas** onde indiquei os pontos que considere mais pertinentes nos resultados da instituição.

Complementarmente à análise contabilista foi-me atribuída a atualização da **Análise Financeira** que consiste num relatório incidente sobre a APP no geral, analisando individualmente os resultados da Sede, do JIPP e da Clínica (Anexo 8, 9, 10, 11).

Esta tarefa consistiu na averiguação de diversos indicadores como, o volume de negócios, o EBTIDA, a estrutura de gastos, os rácios financeiros, entre outros, com intuito de perceber a sua evolução e realizar uma comparação com o respetivo setor.

Compreender a situação económica, política e social do país é fundamental para descobrir potenciais oportunidades ou ameaças para a instituição, por esse motivo foi-me pedido a atualização da **Análise Macroeconómica**. Isto exigiu a consulta a diversos *websites*, nomeadamente a Pordata, o INE e o Banco de Portugal, para obtenção das diversas informações.

Adicionalmente ao registo dos dados observados em 2021 e 2022 (no caso de terem sido lançados) e da sua análise, inclui-se de igual forma a projeção de certos indicadores previstos pelo Banco de Portugal. Com esta análise a associação percebe a importância dos seus produtos, por exemplo 73% dos pensionistas da Segurança Social em 2021 recebiam pensões inferiores ao salário mínimo nacional, a modalidade de Capital de Reforma visa combater as dificuldades financeiras sentidas devido a estas situações.

Outra das tarefas que me ocupou mais tempo e exigiu um pouco mais de esforço foi a atualização do **Plano de negócios da Clínica Medicina do Trabalho – Fernando Albergaria**. O plano inicialmente apresentava uma projeção de 2021 a 2026, o primeiro passo foi então atualizar estes dados e registar os valores históricos referentes a 2021 e 2022, o que, em consequência, permitiu alargar a projeção para 2027. Para além disto foi

incluído a variação da taxa de inflação e do aumento salarial, aspeto que não tinha sido considerado nas projeções iniciais.

Para este plano ser um pouco mais benéfico adicionei a análise de diversos cenários de forma a compreender a situação da clínica quando enfrenta diferentes adversidades como por exemplo, a estagnação e vendas, o impacto da inflação nos fornecimentos e serviços externos e nos gastos com pessoal, entre outros.

De igual forma é importante entender a nossa posição face ao setor e às restantes empresas, neste sentido, como já referido no capítulo 2.3 procedi á realização da **Análise de Concorrência**. Até à data de entrega deste relatório ao Dr. Luís Baião foi possível reunir informações sobre 20 instituições, onde consequentemente se executou uma comparação do volume de vendas e prestação de serviços, e do resultado líquido em excel. No relatório escrito analisou-se de igual forma as modalidades fornecidas pelas entidades e quais as suas valências, caso tivessem.

Outras tarefas que efetuei incluíram a comparação entre documentos contabilísticos para perceber discrepâncias, organização e atualizações de informações sobre a atividade da associação, auxílio no envio de documentação para os associados sobre informações atuariais e a construção de Macros para auxiliar o preenchimento de diferentes bases de dados.

4. Revisão de Literatura

Ao longo do tempo as empresas têm evoluído a forma de como avaliam a seu desempenho devido aos constantes progressos do mercado. Os *stakeholders* das organizações são umas das principais razões para esta evolução devido à sua forte preocupação com outras dimensões para além da financeira, especialmente quando se trata de instituições com finalidades sociais.

Neste capítulo vai ser realizada uma revisão de literatura referente ao tema escolhido para o relatório. Numa primeira instância é abordado o surgimento do conceito de avaliação de desempenho e a sua evolução, de seguida são analisados alguns modelos/sistemas propostos para analisar a desempenho de empresas sociais e organizações sem fins lucrativos.

4.1. Avaliação do desempenho

As medidas de desempenho surgiram com a dupla entrada na contabilidade durante o século 13 e permaneceram inalteradas até à Revolução Industrial (Bititci et al., 2011). Nos últimos anos esta temática tem sido estudada em diversos campos, atingindo o seu auge nos meados/finais dos anos 90 onde se estimou a publicação de 3.615 artigos (Folan & Browne, 2005).

O estudo do desempenho apareceu no mundo dos negócios originalmente na perspetiva de obtenção de lucro, isto é, a grande maioria dos indicadores tinham origem financeira (Arena et al., 2015) pois acreditavam que toda a informação relevante podia ser expressa em parâmetros financeiros (Speckbacher et al., 2003).

Segundo Bititci et al. (2011) existiram 3 épocas que contribuíram fortemente para a evolução das medidas de desempenho, a era industrial, os primeiros anos de globalização nos anos 50 e entre os anos 60 e 80 onde as dimensões de desempenho focaram-se na qualidade, flexibilidade e satisfação do cliente.

Mais recentemente a evolução da análise do desempenho ultrapassou os “limites” das empresas integrando a influência dos serviços das mesmas num maior grupo de clientes levando a consideração de indicadores referentes ao desempenho em áreas sociais e ambientais (Arena et al., 2015; Bititci et al., 2011).

A criação de medidas de desempenho surge em parte com recomendações de melhoria, assim que uma série destas seja registada pode-se dar início ao desenvolvimento da

estrutura destas medidas. Existem dois principais tipos de recomendações (Folan & Browne, 2005):

- Recomendações sobre as medidas de desempenho, onde o foco são os requisitos/informações necessárias para a construção de boas medidas de desempenho;
- Recomendações sobre a estrutura e sistema de medidas de desempenho, refere-se à maneira de como o modelo deve ser construído com suporte nas medidas de desempenho estabelecidas.

O planeamento de uma estrutura vai auxiliar no desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho pois permite identificar o contexto organizacional (possíveis limitações), as dimensões e possivelmente relações entre elas (Rouse & Putterill, 2003).

Muitas empresas desenvolvem os seus métodos de avaliação com base naquilo que elas pensam ser as melhores práticas de diversas estruturas e que funcionam em qualquer cenário e organização (Folan & Browne, 2005).

Folan & Browne (2005) considera os seguintes sistemas como aqueles que representam os métodos de avaliação de desempenho disponíveis pela literatura:

- (1) *Balanced Scorecard* (BSC) – fundamenta-se em quatro perspetivas, a financeira, a do cliente, do negócio e da aprendizagem e crescimento;
- (2) *Business Process Reengineering* (BPR) – que consiste em três fases, pré-BTR onde se identificam medidas de desempenho e definem determinados processos como alvo. A fase BTR quando se desenvolve o novo processo que corresponde aos requisitos definidos anteriormente e a pós-BTR onde se implementa o novo processo desenvolvido;
- (3) Sistema criado por Medori & Steeple, (2000) – onde para além de criar processos de avaliação também os audita.

Bititci et al. (2011) identifica a maturidade de sistema, os sistemas de informação e comunicação, a estrutura, tamanho e cultura da organização como fatores chave que podem influenciar o sucesso ou falha das medidas de desempenho. Os mesmos afirmam que uma organização precisa de medidas para avaliar o desempenho e necessitam de as tornar cada vez mais relevantes para as poderem usar na melhoria do desempenho da instituição.

4.2. Avaliação do Desempenho de Instituições Sem Fins Lucrativos

Como referido anteriormente a avaliação de desempenho foi alvo de estudo por um grande número de autores focando-se nos setores públicos e privados, contudo muitos investigadores procuram tentar aplicar as informações já existentes e aplicá-las na construção de medidas de desempenho para organizações não lucrativas (Bititci et al., 2011).

A orientação destas entidades, como referido anteriormente, é puramente social tornando a desempenho financeira, um meio para atingir o fim. Contudo não se deve ignorar as estratégias para gerar ganhos e *cash-flows* à custa de necessitarem destes para sobreviver e para conseguirem cumprir com a sua missão (Costa & Andreaus, 2020).

Esta questão da sobrevivência está relacionada com as estratégias de sustentabilidade que a organização deve adotar. A sustentabilidade foca-se em três principais áreas: pessoas, lucro e planeta (Weerawardena et al., 2010).

A sustentabilidade nas ISFL refere-se ao foco que estas organizações devem ter, que consiste em alcançar a sua missão sem prejudicar a sua existência a longo prazo, enquanto o desempenho está relacionado com os resultados que são obtidos com a atividade (Weerawardena et al., 2010).

A avaliação do desempenho neste tipo de instituições serve principalmente para dois objetivos: para demonstrarem o seu valor – para aqueles que investem na instituição e para aqueles que recebem o serviço – e para existir uma comunicação interna de forma a melhorar aspetos caso seja necessário (Cordery & Sinclair, 2013).

Arena et al. (2015) diz que ao analisarmos o desempenho das empresas sociais pode auxiliar no processo de tomada de decisões fornecendo informações para guiar os gestores a executar decisões que aperfeiçoem a eficácia e eficiência das operações de negócio.

Averiguar o desempenho de organizações não lucrativas é uma tarefa com grande grau de complexidade porque estas variam em dimensão, estrutura, área geográfica, tipo de clientes, áreas em que atuam (financeira, saúde, agricultura, entre outros). A diversificação existente causa dificuldades na criação de um método padronizado que se aplique em qualquer organização (Arena et al., 2015; Costa & Andreaus, 2020).

A dificuldade na criação destes modelos deve-se também à combinação de questões financeiras e não financeiras que estas instituições têm de ter em conta (Grossi et al.,

2020), tornando necessário que sejam criados indicadores que envolvam múltiplos objetivos em termos de desempenho económica, ambiental e social (Arena et al., 2015).

Ao longo dos anos, diversos autores tentaram conceber modelos que se adequassem a esta tipologia de instituições. Destacam-se 3 grupos, adaptações do BSC, “modelos de contingência” e modelos que integram as perspetivas dos diferentes *stakeholders* (Arena et al., 2015; Costa & Andreaus, 2020).

Os primeiros modelos partem do BSC por isso o seu foco são as diversas perspetivas que são importantes para cada organização, os “modelos de contingência” procuram identificar as dimensões mais importantes e atribuir indicadores a cada uma, os últimos modelos identificam aspetos importantes a avaliar tendo por base as diferentes perspetivas do *stakeholder*.

Cada modelo contribui à sua maneira para auxiliar as organizações a avaliarem a seu desempenho, sendo que as mesmas podem aplicá-los ou criar o seu próprio método com base nestes. Na seguinte tabela estão descritos os diferentes métodos, os seus autores e as suas principais contribuições.

Modelos	Autores	Principais contribuições
Adaptação do <i>Balanced scorecard</i>	Kaplan and Norton (2001)	Criar ferramentas úteis para instituições não lucrativas.
	Somers (2005)	Providenciar uma ferramenta para as empresas sociais priorizarem objetivos sociais face à perspetiva financeira.
	Bull (2007)	Integração de aspetos sociais no controlo de gestão e fornecer uma ferramenta de fácil adaptação aos múltiplos <i>stakeholders</i> que caracterizam a organização.
Modelos de contingência	Ebrahim and Rangan (2010)	Medir os resultados sociais e examinar o controlo de gestão das empresas no ambiente social.
	Bagnoli and Megali (2011)	Criar um modelo de avaliação de desempenho com base num controlo multidimensional para todas as empresas sociais.
Perspetivas dos <i>stakeholders</i>	Neely (2002)	Perceber a complexidade das relações das organizações com os múltiplos <i>stakeholders</i> .
	Simmons (2003)	Integração da gestão de <i>stakeholders</i> na avaliação de desempenho.

Tabela 5 - Modelos de avaliação de desempenho propostos para empresas sociais e sem fins lucrativos

Fonte: Adaptado de Arena et al (2015) e Costa & Andreaus (2020)

Grossi et al. (2017) sublinham que os diversos modelos criados para avaliar a desempenho deste tipo de instituições efetuam as seguintes afirmações:

- 1) O *design* deve ser multidimensional em função da variedade de objetivos;
- 2) Por serem conceitos vagamente agregados a ligação entre a avaliação do desempenho e as estratégias da organização é bastante difusa;
- 3) Utilização de objetivos claros e mensuráveis à custa dos desafios em avaliar metas não-financeiras;
- 4) Os indicadores de desempenho servem como base para a recompensação monetária;
- 5) Os indicadores de desempenho são geralmente mais utilizados para *stakeholders* externos do que para a direção interna.

4.2.1. Adaptação do *Balanced Scorecard*

Tendo em base o modelo original BSC (Kaplan & Norton, 1991), Kaplan & Norton, (2001) tentam incorporar no modelo diferentes grupos de *stakeholders* para possibilitar a adaptação do sistema original às particularidades das empresas sociais.

Existem duas diferenças significativas entre estes modelos, neste Kaplan & Norton (2001) aconselha a que as organizações não lucrativas coloquem no topo da *Scorecard* a missão que represente os seus objetivos a longo-prazo, como por exemplo, a redução de pobreza, melhorias ambientais, entre outros. A missão orienta a estratégia da organização em vez dos objetivos financeiros e/ou objetivos dos *shareholders*⁵.

Outra diferença é referente à perspetiva dos clientes, enquanto no setor privado o cliente paga por um produto e/ou serviço e o recebe, nestas organizações muitas das vezes quem paga é um doador e/ou membro e quem recebe o serviço é um beneficiário desse indivíduo. Face isto existe uma expansão da perspetiva cliente dividindo-a em dois, a perspetiva do doador e do beneficiário (Arena et al., 2015; Kaplan & Norton, 2001).

Ainda que tenha existido esta evolução no modelo, ainda é bastante incompleto e prevalece a falha de não distinção entre os setores lucrativos e os não-lucrativos (Costa & Andreus, 2020).

Somers (2005) propõem o *Social Enterprise Balanced Scorecard*, este modelo, como anterior, parte do BSC original onde acrescenta 3 alterações. A primeira e provavelmente a que tem um maior impacto é a incorporação de uma nova camada com os objetivos sociais

⁵ Pessoa que possua uma parte da organização, acionistas/investidores.

acima da perspetiva financeira, partindo assim primeiramente dos resultados desejados e movendo-se de seguida para as perspetivas.

Outra alteração refere-se à perspetiva financeira que passa a focar-se na sustentabilidade financeira, e não na distribuição de lucro, o que provoca a inserção da análise do desempenho a nível social e ambiental. Desta forma a instituição consegue entender todas as atividades em que a mesma se insere, incluindo o apoio que fornece e o trabalho *pro bono* (Somers, 2005).

A última mudança refere-se ao conceito de clientes, para além dos dois identificados por Kaplan & Norton (2001), Somers (2005) adiciona os utilizadores, a comunidade e os funcionários da empresa como parte da perspetiva de clientes.

O último modelo tendo como suporte a estrutura do BSC é proposto por Bull (2007), em que o mesmo modifica as quatro perspetivas originais com a finalidade de serem adaptáveis ao contexto dos múltiplos *stakeholders* que caracteriza cada associação e acrescenta uma secção que interliga as perspetivas (Costa & Andreus, 2020).

A perspetiva financeira passa a intitular-se como “a linha do fundo múltipla” onde se incluem indicadores acerca da sustentabilidade financeira, da gestão do orçamento e das despesas, indicadores que combinem a responsabilidade social e financeira e abordagens que articulem a contabilidade social (Bull, 2007).

“A *Learning Organisation*” modifica a perspetiva de aprendizagem e crescimento para se deixar de relacionar crescimento com desempenho. Nesta secção incluem questões relacionadas com a dificuldade de avaliar, a criatividade, a liderança, entre outros (Bull, 2007).

Tal como os dois primeiros modelos apresentados Bull (2007) expandiu o conceito de *stakeholders* com o propósito de integrar os diversos grupos com que cada associação interage. Por esta razão a perspetiva passa a designar-se por “o ambiente dos *stakeholders*” e engloba os clientes, utilizadores, fundadores, comunidades e a sociedade como um todo.

A última perspetiva, processos internos, modificou-se para “atividades internas” de modo a abranger a totalidade das atividades praticadas pela associação, envolvendo as práticas de trabalho, as estruturas e sistemas da instituição (Bull, 2007).

A secção acrescentada pelo autor chama-se “*Visioning*” e é onde se reúnem os aspetos das diferentes ferramentas que os gestores utilizam para transformar a visão em negócio.

Ainda que todos os autores tenham contribuído para uma melhor compreensão do modo de como se deve avaliar o desempenho deste tipo de organizações os mesmos não conseguem albergar toda a complexidade proveniente da natureza híbrida que caracteriza estas associações (Arena et al., 2015).

Arena et al. (2015) apontam alguns fatores que causam imperfeições nestes modelos, começando pelo facto de os autores ignorarem, em parte, os efeitos a longo prazo que as atividades destas organizações têm. O segundo fator está interligado com os *stakeholders* que apesar de ter existido uma expansão no conceito, o mesmo continua sem englobar parte das informações necessárias para responder às necessidades dos diversos clientes.

Sendo que estes modelos estáticos não têm em conta a mudança do desempenho da organização ao longo do seu ciclo de vida, além disso, alguns dos indicadores são difíceis de mensurar, nomeadamente os que estão associados à responsabilidade social (Arena et al., 2015).

4.2.2. Modelos de Contingência

O segundo grupo representado na literatura diz respeito aos modelos de contingência, estes modelos apontam especificamente para as peculiaridades das instituições sociais e sem fins lucrativos (Arena et al., 2015; Costa & Andreus, 2020).

Iniciando por Ebrahim et al. (2010) que nos sugerem que algumas organizações devem avaliar os seus impactos a longo-prazo e outras os seus resultados a curto-prazo, em função dos tipos de trabalhos, objetivos e capacidades destas organizações.

Os autores propõem a avaliação do desempenho com base no processo em que os *inputs* e atividades de uma organização orientam os *outputs*, resultados e por último os impactos sociais (Arena et al., 2015; Costa & Andreus, 2020; Ebrahim et al., 2010).

Os *inputs* incluem fundos, equipamentos, conhecimentos e capacidades técnicas, já as atividades envolvem a satisfação de necessidades básicas, prestação de serviços, construção de infraestruturas, capacidade de construção e diálogos políticos e *workshops*. Os *outputs* referem-se aos resultados imediatos, por exemplo, pessoas formadas, construção de estradas, habitação para cidadãos, criação de *networks*, entre outros. Por outro lado, os resultados são caracterizados por resultados a longo-prazo designadamente melhoria da qualidade de vida, aumento de rendimentos, reforço da voz política, dentre outros (Ebrahim et al., 2010; Ebrahim & Rangan, 2014).

Os impactos retratam os efeitos e mudanças que a instituição têm sobre a sociedade, nomeadamente descida do nível de pobreza, mudanças nos direitos, mercados, governo entre outras possibilidades.(Ebrahim et al., 2010; Ebrahim & Rangan, 2014).

Ebrahim & Rangan (2014) destacam a facilidade em avaliar os *inputs*, atividades e *outputs* em contraste dos resultados e impactos que possuem um maior grau de complexidade, porém são estes que indicam se a instituição está a conseguir progredir em direção à sua missão. Este modelo providencia às organizações uma maneira de clarificarem que tipo de resultado procuram e pelo que devem ser responsabilizados (Arena et al., 2015).

A grande vantagem aqui é a inexistência de indicadores pré-definidos dando possibilidade à organização de adaptar conforme a sua situação e contexto, ainda assim não dizem como é que as organizações devem lidar com as diferentes informações dos diversos *stakeholders* (Arena et al., 2015).

Seguido a este Bagnoli & Megali (2011) sugerem a construção de um mapa de indicadores inseridos em três dimensões: económico-financeira, eficácia social e legitimidade institucional, devem, em simultâneo, ser construídos tendo as características da organização como alicerce (Arena et al., 2015).

A dimensão económico-financeira a instituição serve para dois principais propósitos, para divulgação das demonstrações/resultados financeiros e contabilização dos custos. Nesta secção a organização deve desconsiderar a sua natureza na criação dos indicadores focando-se nas atividades que efetua (Bagnoli & Megali, 2011).

A eficácia social verifica as capacidades da instituição para atender o propósito social que a mesma estabeleceu para si. Nesta dimensão os autores mencionam quais os fatores a serem incluídos na avaliação do desempenho social, sendo que, estes são similares aqueles mencionados no modelo de Ebrahim et al. (2010), e tal como eles Bagnoli & Megali (2011) explicam o que inserir em cada um deles e como os avaliar.

A última dimensão retrata o enquadramento legal, ou seja, se a organização cumpre com as normas gerais respeitantes ao setor e à tipologia da instituição. Outro aspeto que esta dimensão retrata é a legitimidade da organização, verificando se a mesma respeita a sua missão e constituição (Bagnoli & Megali, 2011).

A diferença deste modelo em específico relativamente aos abordados na secção anterior é o ênfase na eficácia social e na legitimidade da organização, dimensões que não foram abordadas anteriormente. No entanto existe um ponto comum entre as duas abordagens que

consiste na negligência da existência de diferentes requisitos de informação dos diversos *stakeholders* (Arena et al., 2015).

4.2.3. Perspetivas dos *stakeholders*

Até ao momento todos os métodos de avaliação apresentam limitações e/ou falhas por causa das diferentes informações necessárias dos diversos *stakeholders*. Neste sentido é relevante entender como realizar uma avaliação de desempenho utilizando os interesses e perspetivas dos *stakeholders* como suporte.

Neely et al. (2002) propõem o “Prisma de Desempenho” que consiste em cinco perspetivas:

- Satisfação do *stakeholder* – onde se define quem são os *stakeholders* e o que eles querem e necessitam;
- Contribuição do *stakeholder* – retrata o que queremos e necessitamos dos *stakeholders*;
- Estratégias – onde se definem as estratégias que satisfaçam as duas dimensões anteriores;
- Processos – estabelecem-se os processos a realizar para atender aos campos anteriores;
- Capacidades – designar que capacidades/recursos são precisas para que os processos sejam mais eficientes e eficazes.

Os autores sugerem também a utilização do “Mapa do Sucesso” que auxilia a estabelecer uma ligação entre todos estes fatores e conseqüentemente a criar um modelo de avaliação de desempenho.

Simmons (2003) sugere um modelo similar utilizando uma análise de *stakeholders* para determinar a relevância da perspetiva de cada um deles e definir os aspetos importantes a avaliar.

4.2.4. Modelo “geral” de avaliação do desempenho

Arena et al. (2015), partindo das contribuições dos autores previamente mencionados, definem as dimensões de desempenho a serem abordadas, especificamente seis:

- Sustentabilidade Financeira;

- Eficiência;
- Eficácia da Gestão;
- Eficácia Social (transparência, participação, equidade);
- Impacto Social;
- Consistência/coerência (valor dos recursos, produtos e resultados).

Após isto os autores concebem um “guia” para auxiliar as organizações a criarem um modelo de avaliação adequado às suas características e às dos seus *stakeholders*. Este guia consiste num processo de seis passos baseados em duas abordagens.

A primeira abordagem pertence a Fletcher et al. (2003) e auxilia no mapeamento dos *stakeholders* onde estão representadas as posições que cada um ocupa, externo ou interno. Quando os *stakeholders* tiverem nas suas posições é possível compreender o papel que cada um desempenha, as suas necessidades e perspetivas.

A segunda consiste na “Metodologia do Círculo de *Stakeholder*” proposto por Bourne & Walker (2005) e é uma ferramenta que consiste em três passos:

- 1) Agregar os *stakeholders* em categorias;
- 2) Criar uma hierarquia dos *stakeholders*;
- 3) Identificar as abordagens mais apropriadas para responder às necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Estas abordagens são importantes porque auxiliam a perceber os diversos *stakeholders*, o que é de extrema relevância para estas organizações visto que, atender às suas necessidades é uma parte vital dos seus objetivos sociais.

Na figura seguinte estão representados os passos a seguir para as instituições elaborarem o seu modelo de avaliação do desempenho (Arena et al., 2015).

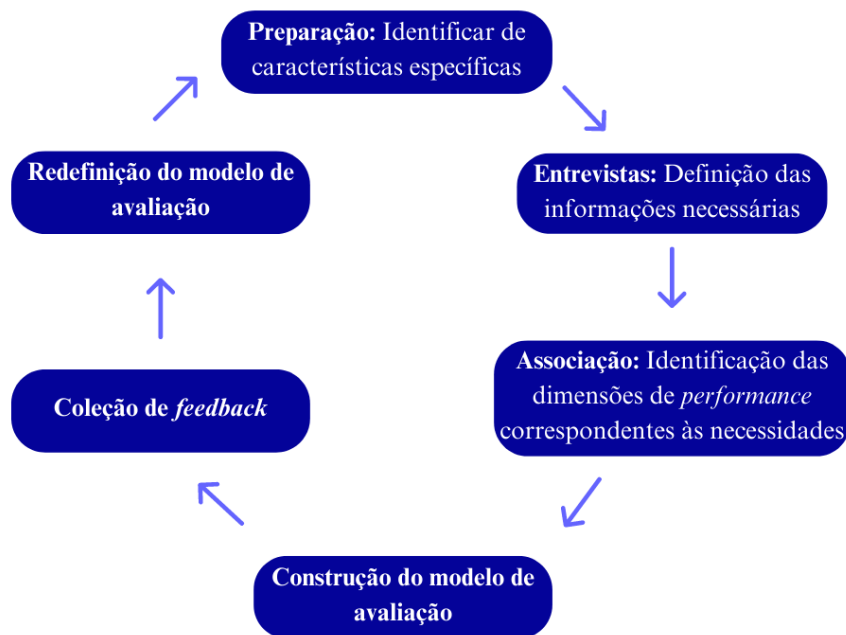


Figura 2 - Modelo de avaliação do desempenho

Fonte: Adaptado de Arena et al. (2015)

O primeiro passo é perceber quais os documentos e relatórios internos que a organização possui tal como, relatórios anuais, orçamentos, gráficos da organização e as contas da instituição. Esta análise documental é completada com entrevistas semi-estruturadas para se poder definir as características específicas dos processos e o mapeamento dos *stakeholders* internos e externos.

Na segunda etapa realizam-se entrevistas para se definirem quais as informações necessárias para os diversos *stakeholders* tendo como suporte os relatórios já redigidos pela organização e a posição dos membros. De seguida é preciso associar cada *stakeholder* a uma dimensão, sendo coerente com as informações que são necessárias.

No 4º passo estabelece-se indicadores que sejam coerentes com o contexto em que a instituição compete, com as suas características e com as necessidades dos *stakeholders*. Estes indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos.

Os últimos dois passos contribuem para a melhoria do modelo de avaliação através da coleção do *feedback* dos *stakeholders* e assente nisto a organização redefine o seu modelo de avaliação caso seja necessário.

5. Um contributo para um modelo de avaliação d'A Previdência Portuguesa

Neste capítulo, com base na revisão de literatura descrita anteriormente, mais especificamente o modelo sugerido por Arena et al. (2015), procederei à avaliação de desempenho d'APP. Contudo não seguirei o método inteiramente devido a algumas limitações, nomeadamente as fases que envolvem entrevistas aos *stakeholders* e a recolha de *feedbacks*.

Numa primeira fase conforme o modelo, verifiquei até onde possível quais os documentos que a organização detinha e através dos mesmos foi possível reunir alguns dos *stakeholders*. Esta análise foi completada conforme o meu ponto de vista ao contrário dos autores originais que procederam a entrevistas semi-estruturadas. Na tabela seguinte estão discriminados os diversos *stakeholders* que consegui identificar tal como a sua divisão em categorias e distinção entre *stakeholder* interno e externo.

Categorias	Stakeholders	Interno/Externo
Diretores	Conselho de Administração	Interno
	Conselho Fiscal	Interno
Colaboradores	Diretores de Departamento	Interno
	Funcionários	Interno
	Promotores	Interno
Clientes	Associados	Externo
	Utilizadores ⁶	Externo
	Empresas	Externo
Beneficiários	Familiars dos associados	Externo
	Comunidade	Externo
Parceiros	Associações/Federações a que estão afiliadas	Externo
	Instituições com quem tem parcerias	Externo
Fornecedores	Empresas de tecnologia e de equipamentos	Externo
	Seguradoras/Bancos	Externo
Governo	Instituições financeiras	Externo
	Entidades reguladoras	Externo
Concorrência	Outras associações que exercem a mesma atividade	Externo

Tabela 6 - Mapa dos stakeholders d'APP

Fonte: Elaboração Própria

⁶ Indivíduos que apesar de não serem associados usufruem dos serviços das valências.

O próximo passo seria reunir as informações que cada *stakeholder* necessita através de entrevistas e da análise dos documentos da organização. Contudo, como não irei realizar as entrevistas, irei identificar quais as informações necessárias com base na minha opinião e perspectiva.

Os diretores assumem responsabilidades como a definição de objetivos e tomada de decisões em diversas áreas da organização logo, necessitam de informações presentes nas diversas dimensões de desempenho definidas por Arena et al. (2015). Similar a esta categoria existem os colaboradores que executam múltiplas operações e tomam diversas decisões.

As instituições têm como foco primordial atender às necessidades dos seus clientes e beneficiários, procurando ter a melhor desempenho aos olhos destes *stakeholders*. As principais dimensões a abordar são: a sustentabilidade financeira, a eficácia social e de gestão e também o impacto social.

A associação conta com inúmeras parcerias e encontra-se ligada a três grandes associações (RedeMut, Federação Mutualista Mutuália, União das Mutualidades Portuguesas), sendo importante perceber se correspondemos às expectativas destas. Para esta categoria as principais dimensões englobam o impacto social, a sustentabilidade financeira e a eficácia social.

Existem diversos recursos que a associação precisa de obter através de fornecedores nomeadamente, equipamentos, *softwares*, material de escritório e publicitário, serviços de telecomunicação, entre outros. Para estes o importante é a organização encontrar-se financeiramente estável para pagar as suas contas.

O governo é uma entidade a ter em conta devido principalmente à natureza destas instituições, a preocupação destes para com a associação é perceber se a mesma está de acordo com as leis previstas e se a sua atividade é coerente com a sua missão e tipologia, sendo assim a principal dimensão de desempenho que estes estão interessados é a coerência.

A última categoria identificada é a concorrência, que, embora não influencie diretamente a atividade da associação, pode representar um obstáculo para o "sucesso" da mesma, caso demonstrem ser melhores opções. Sendo assim as dimensões a considerar são: a sustentabilidade financeira para perceber se a associação consegue manter-se em atividade, a eficácia e o impacto social para perceber se são “superiores” às restantes.

Ao analisar as informações requeridas pelas diversas partes foi possível de forma imediata associar às respetivas dimensões de desempenho. Na tabela seguinte observam-se as dimensões relevantes para cada *stakeholder*.

Categoria de Stakeholder	Dimensões de Desempenho
Diretores	Sustentabilidade Financeira
Colaboradores	Eficiência
Clientes	Eficácia de Gestão
Beneficiários	Eficácia Social
	Impacto Social
	Consistência
Parceiros	Sustentabilidade Financeira
	Eficácia Social
	Impacto Social
Fornecedores	Sustentabilidade Financeira
Governo	Impacto Social
	Consistência
Concorrência	Sustentabilidade Financeira
	Eficácia Social
	Impacto Social

Tabela 7 - Dimensões de desempenho associadas a cada categoria de stakeholder

Fonte: Elaboração Própria

Com estas etapas finalizadas procede-se à definição de indicadores tendo como suporte aquilo que foi identificado nos passos anteriores e também as especificações da associação. Com isto cria-se um modelo de avaliação do desempenho adequado e personalizado à associação, este deve ser aprovado pelos membros da direção e de modo periódico o modelo deve ser atualizado conforme a evolução dos *stakeholders* e do contexto do mercado.

Na tabela seguinte estão os indicadores que penso serem importantes para avaliar a desempenho da associação, separadas pelas definições determinadas pelos autores. Alguns destes indicadores já são utilizados pela associação nas suas análises.

Dimensões de <i>desempenho</i>	Indicadores
Sustentabilidade Financeira	Volume de Vendas
	Resultado Líquido
	Rácios Financeiros, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez Geral • Autonomia Financeira • Solvabilidade
	Rácios de Rendibilidade, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> • Rendibilidade do Ativo • Rentabilidade do Capital Próprio
Eficiência	Estrutura de Gastos (em função do total de gastos e do volume de vendas)
	Taxa de eficiência ⁷
Eficácia da Gestão	Número de associados
	Entrada e Saída de associados
	Número de subscrições
	Número de reinscrições
	Número de reclamações
Eficácia Social	Número de modalidades
	Iniciativas/participações em eventos
	Número de valências
	Transparência de documentos/protocolos/regulamentos
	Estrutura de funcionários
Impacto Social	Número de trabalhadores
	Estágios criados
	Número de parceiros locais
Consistência	Descontos fornecidos aos associados
	Metas cumpridas
	Legalidade dos produtos financeiros

Tabela 8 - Modelo final de avaliação do desempenho proposto

Fonte: Elaboração Própria

Estes indicadores devem ser aprovados pelo conselho de administração e revistos de forma periódica para perceber se estão atualizados conforme o contexto da associação.

⁷Indicador utilizado pelo Montepio Geral – Associação Mutualista, calculado através da divisão dos FSE's, gastos com pessoal e amortizações pelo ativo médio líquido.

6. Conclusão

Em geral estes meses de estágio foram uma experiência enriquecedora e possibilitaram o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Ao estagiar n'A Previdência Portuguesa tive o meu primeiro contacto com o setor da economia social e com instituições sem fins lucrativos.

Apesar de ter realizado o meu estágio no departamento financeiro na sede d'APP contactei com diversas áreas, especialmente aquando da realização do relatório de gestão de 2022. Pude em simultâneo conhecer as valências desta associação e compreender o funcionamento e o impacto delas, através das diversas tarefas que me foram atribuídas.

Com esta experiência consegui aplicar, desenvolver e obter conhecimentos na minha área de estudo e também melhorar as minhas capacidades enquanto pessoa. A nível profissional aprimorei as minhas capacidades no Microsoft Excel com as recorrentes bases de dados com que trabalhei, especialmente a utilização de Macros. Melhorei também o meu pensamento crítico com as diversas análises que realizei e na construção dos planos de negócio.

Para além do impacto que a APP teve em mim penso que também contribuí para a mesma, através das tarefas realizadas, nomeadamente a criação de bases de dados, ideias para melhoria de apresentação de relatórios e também com o relatório onde propôs um modelo de avaliação de desempenho para a mesma.

Relativamente ao tema escolhido para revisão de literatura do relatório, o mesmo surgiu de uma das tarefas atribuídas e consiste na construção de um modelo de avaliação do desempenho para ISFL. Os modelos analisados no Capítulo 4 tem como alvo de análise organizações sociais e/ou sem fins lucrativos, contudo estes modelos podem ser aplicados às demais instituições.

O tema em questão ainda que disponha de poucos artigos tem ganho importância entre as diversas instituições independentemente da sua natureza em consequência do crescimento da preocupação para com os *stakeholders* e o ambiente. Os modelos investigam modos de avaliar as empresas a nível social sendo possível aplicá-los aos diversos tipos de organização.

Finalizando a revisão de literatura apliquei um dos modelos propostos à APP de maneira a construir um modelo de avaliação de desempenho que possam dar uso. Apesar do modelo

focar em ISFL o mesmo pode-se aplicar às diversas instituições e penso que, com a constante evolução do mercado e dos *stakeholders* estes modelos tornam-se cada vez mais importantes.

De modo global existem três grandes grupos de modelos, aqueles que adaptam o BSC, os modelos de contingência e aqueles que se focam nas perspetivas dos *stakeholders*. Na minha opinião este último grupo é o que melhor se adapta à tipologia das ISFL em função dos objetivos sociais e da resposta às necessidades dos *stakeholders* que estas organizações procuram dar resposta.

A minha aplicação do modelo foi realizada à APP de uma forma no geral, contudo proponho à associação que construa o modelo para cada uma das valências para poderem ter noção se cada delas está a ter o desempenho desejado. Cada valência deve ter o seu modelo separado dos restantes por causa das diferentes naturezas de cada uma que geram indicadores diferenciados.

Juntamente com o modelo proposto, ao longo do estágio penso que contribuí para a associação com o esforço que coloquei em cada uma das tarefas e profissionalismo que demonstrei. O constante trabalho em equipa e o ambiente de *open space* presente na associação contribuiu para as minhas capacidades a nível pessoal nomeadamente, a comunicação, autonomia, aprofundamento do meu interesse pela área financeira e descoberta de outras áreas que me possam vir a atrair.

Concluo esta jornada com um grande sentimento de gratidão pela associação, por todos os membros que colaboraram comigo desde o primeiro dia e por toda a evolução, enquanto pessoa e profissional, que a APP me forneceu.

Referências

- A *Previdência Portuguesa (APP)*. (sem data). Obtido 15 de Maio de 2023, de <https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/>
- APP Institucional*. (sem data). Obtido 15 de Maio de 2023, de <https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/institucional/>
- APP Relatório de Gestão*. (2022). https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2023/03/relatorio_gestao_app_2022_final.pdf
- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas*, 26(2), 649–672. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2011). *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow** *jmr_318 1..23*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Bull, M. (2007). «Balance»: *The development of a social enterprise business performance analysis tool*. <https://doi.org/10.1108/17508610780000721>
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3–4), 196–212. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0014>
- Costa, E., & Andreus, M. (2020). Social impact and performance measurement systems in an Italian social enterprise: a participatory action research project. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 33(3), 289–313. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0012>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What Impact? A FRAMEWORK FOR MEASURING THE SCALE AND SCOPE OF SOCIAL PERFORMANCE*. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Ebrahim, A., Rangan, V. K., & Ebrahim, R. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>
- Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, Gö., & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505–527. <https://doi.org/10.1108/14691930310504536>
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663–680. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.03.001>
- Grossi, G., Kallio, K. M., Sargiacomo, M., & Skoog, M. (2020). Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: A literature review and research agenda. Em

- Accounting, Auditing and Accountability Journal* (Vol. 33, Número 1, pp. 256–280). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3869>
- Grossi, G., Reichard, C., Thomasson, A., & Vakkuri, J. (2017). Theme: Performance measurement of hybrid organizations—emerging issues and future research perspectives. Em *Public Money and Management* (Vol. 37, Número 6, pp. 379–386). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1344007>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1991). *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I THE BALANCED SCORECARD EMERGES*.
- Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. Em *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 20, Número 5). # MCB University Press. <https://doi.org/10.1108/01443570010318896>
- Neely, A. D. (Andy D.), Adams, C., & Kennerley, Mike. (2002). *The performance prism : the scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791–805. <https://doi.org/10.1108/00251740310496305>
- Simmons, J. (2003). BALANCING PERFORMANCE, ACCOUNTABILITY AND EQUITY IN STAKEHOLDER RELATIONSHIPS: TOWARDS MORE SOCIALLY RESPONSIBLE HR PRACTICE. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 129–140. <https://doi.org/10.1002/csr.40>
- Somers, A. B. (2005). *Shaping the Balanced Scorecard for use in UK social enterprise*. <https://doi.org/10.1108/17508610580000706>
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>

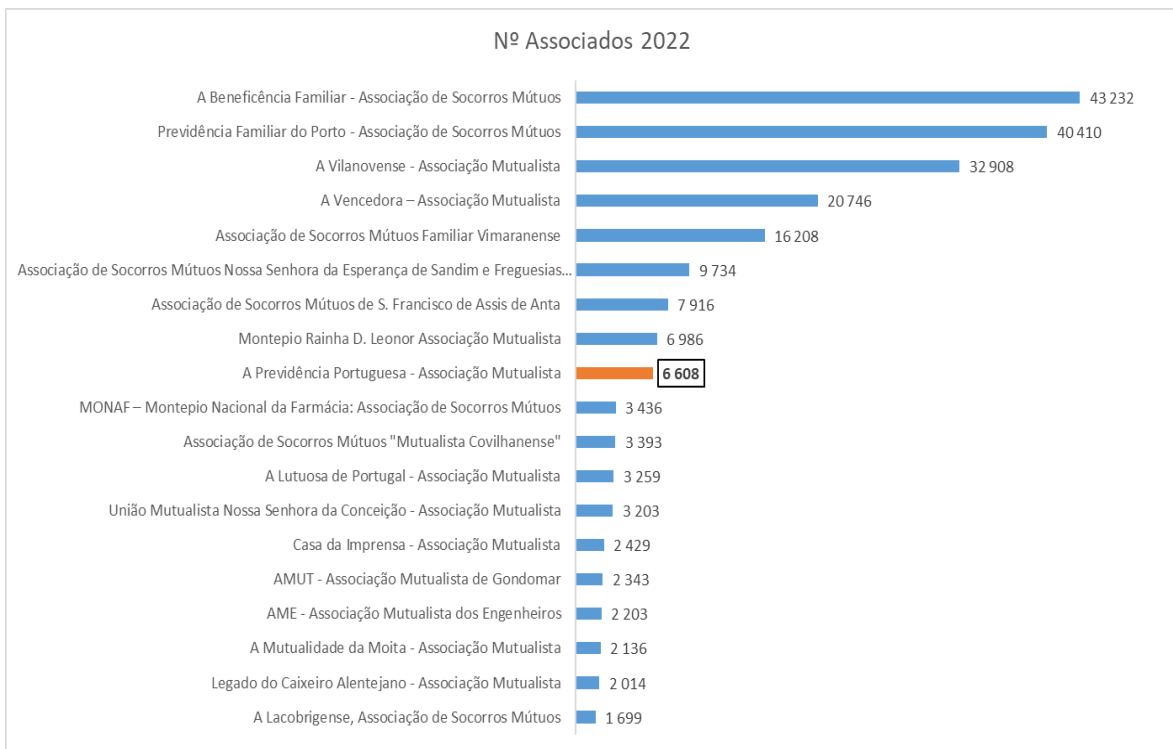
Anexos**Anexo 1 – Produtos Mutualistas d’APP (elaboração própria)**

Produtos	Tipologia	Necessidade	Idade do Beneficiário subscritor (anos)	Valor de Recebimento Subscrição (anos) (euros - €)
Subsídio de Sobrevivência	Atuarial	Morte ou Invalidez	3 – 60	Legatários ou Herdeiros 1.500 – 40.000 Morte
Subsídio a Prazo com Opções	Atuarial	Poupança e Morte	3 – 60	Subscritor, Legatários ou Herdeiros 1.500 – 40.000 15, 20, 25 anos ou morte
Plano Poupança-Juventude	Atuarial	Poupança	14 – 60	Jovem >= 5 anos 1.500 – 40.000 Idade do Beneficiário: 18, 21 ou 25 anos
Plano Poupança-Educação	Atuarial	Poupança	14 – 60	Jovem <= 13 anos 200 – 3.000 Idade do Beneficiário: 18 anos
Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo	Atuarial	Poupança e Morte	3 – 60	Subscritor, Legatários ou Herdeiros 1.500 – 40.000 15, 20, 25 anos ou morte
Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados	Atuarial	Poupança e Morte	3 – 60	Subscritor, Legatários ou Herdeiros 1.500 – 40.000 15, 18, 21, 24, 27, 30 anos ou morte
Capitais Diferidos com Opção	Atuarial	Poupança e Morte	3 – 60	Subscritor, Legatários ou Herdeiros 1.500 – 40.000 15, 20 anos ou morte
Subsídio Periódico com Opções	Atuarial	Poupança e Morte ou Invalidez	14 – 60	Subscritor, Legatários ou Herdeiros 1.500 – 20.000 10, 15, 20 anos ou morte
Capital de Reforma	Atuarial	Reforma	3 – 60	Subscritor, Legatários ou Herdeiros 1.500 – 40.000 Idade do Subscritor: 55, 60, 65, 70 anos ou morte
Rendas Vitalícias	Atuarial	Renda Vitalícia	40 - ..	Subscritor Até à morte
Poupança-Crescente	Capitalização	Poupança	3 – 80	Subscritor 5 – 12.000 Após um ano

Anexo 2 – Instituições analisadas na análise da concorrência (elaboração própria)

Instituições	Relatório de Contas 2022
A "Benéfica e Previdente" - Associação Mutualista	
A Beneficência Familiar - Associação de Socorros Mútuos	x
A Familiar de Espinho Associação Mutualista	
A Lacobrigense, Associação de Socorros Mútuos	x
A Lutuosa de Portugal - Associação Mutualista	x
A Mutualidade da Moita - Associação Mutualista	x
A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista	x
A Vencedora – Associação Mutualista	x
A Vilanovense - Associação Mutualista	x
AME - Associação Mutualista dos Engenheiros	x
AMUT - Associação Mutualista de Gondomar	x
ASM Montepio Nossa Senhora da Nazaré de Torres Novas	
Associação de Socorros Mútuos "Mutualista Covilhanense"	x
Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	x
Associação de Socorros Mútuos de São Bento das Pêras de Rio Tinto	
Associação de Socorros Mútuos dos Artistas de Bragança	x
Associação de Socorros Mútuos dos Empregados do Estado	
Associação de Socorros Mútuos Familiar Vimeirense	x
Associação de Socorros Mútuos Freamundense	x
Associação de Socorros Mútuos Fúnebre Familiar de Ambos os Sexos de Pedroso	
Associação de Socorros Mútuos João de Deus	
Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas	x
Associação de Socorros Mútuos Setubalense	
Associação Mutualista da Freguesia do Vilar	
Associação Mutualista de Arcozelo	
Associação Mutualista dos Trabalhadores da Solidariedade e Segurança Social - MUSSOC	
Casa da Imprensa - Associação Mutualista	x
Legado do Caixeiro Alentejano - Associação Mutualista	x
MONAF – Montepio Nacional da Farmácia: Associação de Socorros Mútuos	x
Montepio Geral – Associação Mutualista	x
Montepio Rainha D. Leonor Associação Mutualista	x
Mutualidade Popular – Associação Mutualista	
Previdência Familiar do Porto - Associação de Socorros Mútuos	x
União Mutualista Nossa Senhora da Conceição - Associação Mutualista	x

Anexo 3 – Top Número de Associados de 2022 (elaboração própria)



*Nota: o Montepio Geral – Associação Mutualista registou 606 483 Associados em 2022.

Anexo 4 – Top Volume de Negócios 2022 (elaboração própria)



* Nota: em primeiro lugar aparece o Montepio Geral – Associação Mutualista com 845 529 000,00 €.

** Nota: No caso d’APP devido ao elevado contributo para o total de rendimentos e caráter estável, foi considerado como Volume de Negócios a soma das contas 72 (Prestações de Serviços) e 78 (Outros Rendimentos – que inclui as Rendas).

Anexo 5 – Top Resultado Líquido 2022 (elaboração própria)



*Nota: destacado na primeira posição surge o Montepio Geral – Associação Mutualista com 50 234 000,00 € em 2022.

Anexo 6 – Evolução d’APP nos últimos 20 anos (Relatório de Gestão 2022)

INDICADORES	2003	2022
Total de Associados	8 579	6 608
Total de Subscrições	9 716	7 998
Novos Associados	157	677
Saída de Associados	562	356
Novas Subscrições	257	931
Capital Subscrito acumulado	13 132 364 €	19 933 326 €
Valor Contratualizado: Atuariais	833 276 €	4 843 744 €
Valor Contratualizado: Poupança-Crescente	N.D.*	8 006 €
Saldo anual acumulado: Poupança-Crescente	N.D.*	1 906 565 €
Quotização e Joias	658 032 €	1 514 814 €
Capitais Vencidos	489 290 €	710 307 €
Rendas das Prop. de Investimento	394 940 €	643 933 €
Obras de Conservação e Reparação	41 034 €	303 772 €
Resultado Líquido Total	210 563 €	611 038 €

*Dados indisponíveis (Poupança Crescente iniciou em 2016).

Anexo 7 – Fundos Patrimoniais (Relatório de Contas 2022)

	31/12/2021	Aumentos / Transferência	Diminuições / Transferências	31/12/2022
Fundos Permanentes:	10 644 110,44	269 415,70	441 790,60	10 471 735,54
Subsídio de Sobrevivência:				
- Plano A	2 423 791,33		84 923,70	2 338 867,63
- Plano B	17 846,73		41 074,21	-23 227,48
- Plano C	784 091,86		17 566,28	766 525,58
Subsídio a Prazo com Opções:				
- Plano A	541 077,07		5 418,77	535 658,30
- Plano B	176 305,68	3 240,58		179 546,26
- Plano C	573 396,14		15 452,87	557 943,27
Plano Poupança-Juventude:				
- Plano A	199 167,73	35 492,71		234 660,44
- Plano B	99 020,35	9 520,68		108 541,03
- Plano C	107 323,65		5 162,73	102 160,92
Plano Poupança-Educação:				
- Plano A	15 370,79		748,92	14 621,87
- Plano B	19 936,06	541,15		20 477,21
- Plano C	6 629,14		7,62	6 621,52
Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo				
- Plano A	195 752,55		9 783,40	185 969,15
- Plano B	19 078,14		475,86	18 602,28
- Plano C	93 440,03		3 025,08	90 414,95
Subsídio Prazo com Pagamentos Antec.				
- Plano A	441 934,77		16 940,77	424 994,00
- Plano B	407 912,66		11 700,48	396 212,18
- Plano C	2 250 094,98		136 521,57	2 113 573,41
Subsídio Periódico com Opções:				
- Plano A	479,78			479,78
- Plano B	4 991,43			4 991,43
- Plano C	21 202,25			21 202,25
Rendas Vitalícias:				
- Plano A	215 932,64		22 648,96	193 283,68
- Plano C	174 716,85			174 716,85
Capitais Diferidos com Opção:				
- Plano A	29 297,28		2 075,72	27 221,56
- Plano B	21 261,74		59,60	21 202,14
- Plano C	15 882,10		2 281,80	13 600,30
Capitais de Reforma:				
- Plano A	850 121,60	218 133,57		1 068 255,17
- Plano B	135 086,23	2 373,64		137 459,87
- Plano C	68 506,41		19 113,72	49 392,69
Subsídio Duplo de Sobrevivência:				
- Plano A	39 301,45		882,86	38 418,59
- Plano C	2 642,79		543,83	2 098,96
Subsídio Dote:				
- Plano A	39 699,83		365,37	39 334,46
- Plano B	18 152,26	113,37		18 265,63
- Plano C	142 341,24		13 945,80	128 395,44
Pensões de Reforma (Plano C)	492 324,90		31 070,68	461 254,22
Plano Poupança Crescente				0,00
Fundo Administração	1 628 666,26	1 342 185,80	1 189 944,46	1 780 907,60
Fundo Reserva Geral	2 470 645,39	513 551,37		2 984 196,76
Excedentes Técnicos	1 123 416,92	1 109 531,13	1 148 644,05	1 084 304,00
Reservas	0,00			0,00
Resultados Transitados	-23,70	77 567,50	1 249,07	76 294,73
Excedentes de Revalorização	0,00			0,00
Outras Variações nos Fundos Patrimoniais	110 050,21		12 082,81	97 967,40
Resultado Líquido Exercício	558 661,89	611 037,88	558 661,89	611 037,88
TOTAIS	16 535 527,41	3 923 289,38	3 352 372,88	17 106 443,91

Anexo 8 – Demonstração de Resultados APP (elaboração própria)

DR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e Serviços Prestados	829 047,95 €	957 499,29 €	951 056,84 €	1 194 124,34 €	1 437 414,90 €	1 578 232,17 €	1 779 146,56 €
Subsídios, doações e legados à exploração	256 800,65 €	239 956,27 €	277 377,16 €	294 634,26 €	333 643,36 €	358 390,29 €	350 622,52 €
CMVMC	30 195,81 €	31 669,09 €	29 378,57 €	25 539,07 €	17 378,02 €	21 162,80 €	27 670,45 €
FSE	307 376,04 €	394 576,21 €	359 944,83 €	434 133,65 €	439 495,61 €	406 099,11 €	542 235,61 €
Gasto com o Pessoal	662 423,79 €	616 627,84 €	725 153,56 €	721 276,36 €	723 445,78 €	842 022,66 €	868 231,06 €
Provisões							
Imparidades de Dívidas a receber (perdas/reversões)	1 081,62 €		960,00 €	960,00 €	960,00 €	905,68 €	
outras imparidades (perdas/reversões)	50 000,00 €		50 000,00 €				
Aumentos e Reduções de Justo valor	1 047,11 €	3 027,46 €	1 457,74 €	1 110,83 €	7 067,72 €	- 1 931,46 €	- 2 749,08 €
Outros Rendimentos e Ganhos	542 168,86 €	633 624,74 €	659 483,55 €	679 029,82 €	701 988,35 €	659 444,18 €	697 884,44 €
Outros Gastos e Perdas	643 782,15 €	558 654,48 €	656 336,28 €	570 834,86 €	693 427,51 €	771 497,77 €	775 447,36 €
Resultado antes e depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	- 63 631,60 €	232 580,14 €	166 606,57 €	418 075,31 €	607 327,41 €	554 258,52 €	611 319,96 €
Gastos / reversões de D&A	38 839,55 €	36 413,52 €	20 852,66 €	27 032,00 €	24 619,40 €	28 084,12 €	28 541,04 €
Resultado Operacional (EBIT)	- 102 471,15 €	196 166,62 €	145 753,91 €	391 043,31 €	582 708,01 €	526 174,40 €	582 778,92 €
Juros e rendimentos similares obtidos	92 649,05 €	106 092,05 €	96 822,13 €	43 520,55 €	46 023,83 €	37 578,34 €	38 872,91 €
Juros e gastos similares suportados	0,28 €	55,63 €	35,33 €	0,02 €	118,56 €	5 090,85 €	10 613,95 €
Resultado Antes do Imposto (EBT)	- 9 822,38 €	302 203,04 €	242 540,71 €	434 563,84 €	628 613,28 €	558 661,89 €	611 037,88 €
Imposto sobre o Rendimento do período	2 893,28 €	1 089,05 €	1 369,27 €	1 980,56 €	1 725,46 €		
Resultado Líquido do Período (RL)	- 12 715,66 €	301 113,99 €	241 171,44 €	432 583,28 €	626 887,82 €	558 661,89 €	611 037,88 €

Anexo 9 – Demonstração de Resultados Sede (elaboração própria)

Demonstração de Resultados	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e Serviços Prestados	619 576,90 €	723 505,23 €	708 509,17 €	909 323,05 €	1 213 512,47 €	1 350 115,78 €	1 514 743,44 €
subsídios, doações e legados à exploração	17 422,63 €		2 187,36 €	6 870,59 €	13 136,72 €	11 870,70 €	3 692,50 €
CMVMC		106,97 €	2 006,74 €				
FSE	225 554,74 €	306 360,27 €	287 941,90 €	311 187,74 €	334 083,46 €	298 924,67 €	417 829,69 €
Gasto com o Pessoal	344 343,64 €	248 907,92 €	283 476,68 €	253 448,05 €	289 956,25 €	374 344,64 €	351 114,18 €
Imparidades de Dívidas a receber (perdas/reversões)	1 081,62 €		960,00 €	960,00 €	960,00 €	905,68 €	- €
Provisões (Aumentos / Reduções)							
Outras imparidades (perdas/reversões)	50 000,00 €		50 000,00 €				
Aumentos e Reduções de Justo valor	1 047,11 €	3 027,46 €	1 457,74 €	1 110,83 €	7 067,72 €	- 1 931,46 €	- 2 749,08 €
Outros Rendimentos e Ganhos	537 257,63 €	613 898,43 €	642 670,28 €	664 724,48 €	662 026,31 €	647 238,64 €	685 784,67 €
Outros Gastos e Perdas	642 771,96 €	554 128,01 €	582 710,23 €	569 624,84 €	691 448,00 €	759 312,76 €	774 475,73 €
Resultado antes e depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	86 284,45 €	230 927,95 €	246 733,52 €	448 728,32 €	581 215,51 €	578 617,27 €	658 051,93 €
Gastos / reversões de D&A	34 854,33 €	36 379,61 €	20 357,32 €	20 948,39 €	17 984,55 €	21 063,12 €	22 636,36 €
Resultado Operacional (EBIT)	121 138,78 €	194 548,34 €	226 376,20 €	427 779,93 €	563 230,96 €	554 554,15 €	635 415,57 €
Juros e rendimentos similares obtidos	92 649,05 €	106 092,05 €	96 822,13 €	43 520,55 €	46 023,83 €	37 578,34 €	38 872,91 €
Juros e gastos similares suportados	0,28 €	55,63 €	35,33 €	0,02 €	118,56 €	5 090,85 €	10 604,36 €
Resultado Antes do Imposto (EBT)	28 490,01 €	300 584,76 €	323 163,00 €	471 300,46 €	609 136,23 €	587 041,64 €	663 684,12 €
Imposto sobre o Rendimento do período	2 893,28 €	1 089,05 €	1 369,27 €	1 980,56 €	1 725,46 €	- €	- €
Resultado Líquido do Período (RL)	31 383,29 €	299 495,71 €	321 793,73 €	469 319,90 €	607 410,77 €	587 041,64 €	663 684,12 €

Anexo 10 – Demonstração de Resultados JIPP (elaboração própria)

DR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e Serviços Prestados	209 471,05 €	233 994,06 €	242 547,67 €	255 136,29 €	191 414,51 €	180 883,24 €	189 958,21 €
subsídios, doações e legados à exploração	239 378,02 €	239 956,27 €	275 189,80 €	287 763,67 €	320 506,64 €	346 519,59 €	346 930,02 €
CMVMC	30 195,81 €	31 562,12 €	27 371,83 €	24 030,40 €	15 901,98 €	19 012,22 €	24 049,60 €
FSE	81 821,30 €	88 215,94 €	101 908,87 €	72 942,74 €	60 756,08 €	62 522,24 €	64 708,88 €
Gasto com o Pessoal	318 080,15 €	367 719,92 €	411 770,94 €	441 129,55 €	410 561,69 €	424 180,46 €	468 854,08 €
Imparidades de Dívidas a receber (perdas/reversões)							
Aumentos e Reduções de Justo valor							
Outros Rendimentos e Ganhos	4 911,23 €	19 726,31 €	16 813,27 €	14 305,34 €	39 481,91 €	12 205,54 €	12 099,77 €
Outros Gastos e Perdas	1 010,19 €	4 526,47 €	73 626,05 €	1 155,81 €	1 337,50 €	10 644,15 €	946,63 €
Resultado antes e depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	22 652,85 €	1 652,19 €	- 80 126,95 €	17 946,80 €	62 845,81 €	23 249,30 €	- 9 571,19 €
Gastos / reversões de D&A	3 985,22 €	33,91 €	495,34 €	1 655,96 €	2 882,57 €	3 208,72 €	2 092,40 €
Resultado Operacional (EBIT)	18 667,63 €	1 618,28 €	- 80 622,29 €	16 290,84 €	59 963,24 €	20 040,58 €	- 11 663,59 €
Juros e rendimentos similares obtidos							9,59 €
Juros e gastos similares suportados							
Resultado Antes do Imposto (EBT)	18 667,63 €	1 618,28 €	- 80 622,29 €	16 290,84 €	59 963,24 €	20 040,58 €	- 11 673,18 €
Imposto sobre o Rendimento do período							
Resultado Líquido do Período (RL)	18 667,63 €	1 618,28 €	- 80 622,29 €	16 290,84 €	59 963,24 €	20 040,58 €	- 11 673,18 €

Anexo 11 - Demonstração de Resultados Clínica (elaboração própria)

Demonstração dos Resultados	2019	2020	2021	2022
Vendas e Serviços Prestados	29 665,00 €	32 487,92 €	47 233,15 €	74 444,91 €
subsídios, doações e legados à exploração	- €	- €	- €	- €
CMVMC	1 508,67 €	1 476,04 €	2 150,58 €	3 620,85 €
FSE	50 003,17 €	44 656,07 €	45 052,20 €	59 697,04 €
Gasto com o Pessoal	26 698,76 €	22 927,84 €	43 497,56 €	48 262,80 €
Imparidades de Dívidas a receber (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €
Aumentos e Reduções de Justo valor	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos e Ganhos		480,13 €	- €	- €
Outros Gastos e Perdas	54,21 €	642,01 €	1 540,86 €	25,00 €
Resultado antes e depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	- 48 599,81 €	- 36 733,91 €	- 45 008,05 €	- 37 160,78 €
Gastos / reversões de D&A	4 427,65 €	3 812,28 €	3 812,28 €	3 812,28 €
Resultado Operacional (EBIT)	- 53 027,46 €	- 40 546,19 €	- 48 820,33 €	- 40 973,06 €
Juros e rendimentos similares obtidos	- €	- €	- €	- €
Juros e gastos similares suportados	- €	- €	- €	- €
Resultado Antes do Imposto (EBT)	- 53 027,46 €	- 40 546,19 €	- 48 820,33 €	- 40 973,06 €
Imposto sobre o Rendimento do período	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido do Período (RL)	- 53 027,46 €	- 40 546,19 €	- 48 820,33 €	- 40 973,06 €