

Resumo da
Assembleia Geral
de 26 de Novembro de 2023
João Paulo



SANTA CASA DA
MISERICÓRDIA

Plano de Ação/Atividades 2024



Elaborado em 30/10/2023 | Aprovado em 30/10/2023

A Mesa Administrativa:



Índice

1	INTRODUÇÃO	3
2	APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	4
3	OBJETIVOS	7
3.1	ANÁLISE ESTRATÉGICA	8
3.1.1	Análise SWOT	8
3.2	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BSC – <i>BALANCED SCORECARD</i>	8
4	PLANO DE AÇÃO/ ATIVIDADES	10
4.1	NA QUINTA DAS CAMÉLIAS.....	10
4.2	NA CATRAIA DAS NECESSIDADES	10
4.2.1	UCC.....	10
4.2.2	CAPELA NOSSA SENHORA DAS NECESSIDADES	10
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
6	ANEXO	14



1 Introdução

Caríssimos Irmãos e Irmãs

Continuamos a viver tempos difíceis sem precedentes na história recente, à crise económica seguiu-se a pandemia que durou quase 3 anos e juntou-se a difícil conjuntura financeira e económica, que advém das guerras na Ucrânia e, mais recentemente, no Médio Oriente.

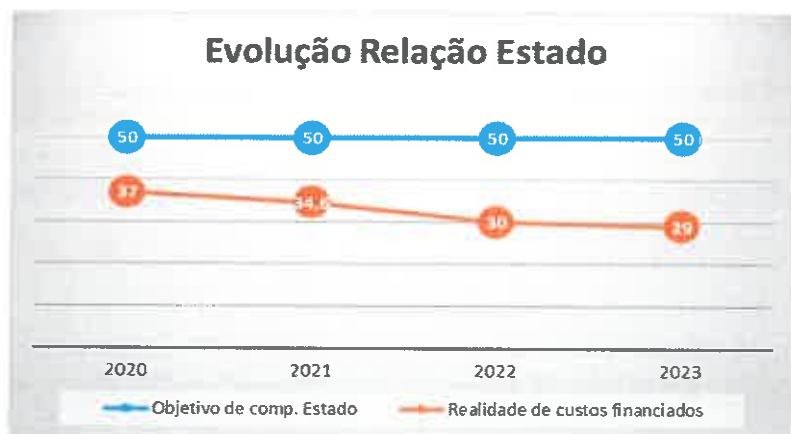
Toda esta situação tem levado a aumentos brutais dos custos dos bens essenciais, como sejam os alimentares, de energia e combustíveis.

Também os gastos e a respetiva carga contributiva com pessoal, sobretudo originado pelo aumento do Salário Mínimo Nacional, bem como a exigência do aumento do quadro técnico, causam grandes preocupações, pois exigem um enorme esforço financeiro, social e até emocional, para poder dar a melhor resposta às necessidades dos nossos Utentes, sem pôr em causa a sustentabilidade da nossa Instituição.

Acresce a necessidade de compensar os nossos colaboradores pelo esforço e desempenho nesta difícil função de cuidar, o que levou a aumentar os vencimentos em 5% a todos os que já tinham mais de 6 meses de contrato, ficando assim todos acima do SMN. Importa referir que este aumento, em conjunto com a atualização da tabela salarial que já tinha ocorrido anteriormente, levou nalguns casos a um aumento superior a 10% no ano.

Entretanto, já está aprovado o novo aumento do SMN de 2024, para 820€, o que significa novamente a absorção da maior parte das categorias profissionais, sem distinção das funções desempenhadas. Obviamente esta é uma situação injusta que origina mal-estar e nos vai obrigar a encontrar uma solução, caso não haja nova atualização da tabela salarial provavelmente com efeitos retroativos e os respetivos encargos daí decorrentes.

Por outro lado, as comparticipações do estado, embora com atualizações, não têm acompanhado os vários aumentos de gastos, ficando as comparticipações muito abaixo do custo real por utente.



FONTE: Secretariado Regional de Coimbra da UMP



Não obstante e porque somos Misericórdia, não podemos deixar de estar atentos às dificuldades que a maioria das famílias enfrentam e, por esse motivo, a atualização das comparticipações não acompanha o aumento dos gastos, com quase metade dos utentes a pagar menos do que o valor de referência.

Por tudo isto, se a elaboração de um Plano de Ação sempre envolveu algum grau de incerteza, neste momento podemos dizer que é um exercício muito difícil.

Face ao exposto, a Mesa Administrativa entendeu ser seu dever preparar o presente documento de forma responsável e prudente, uma vez que é preciso fazer mais com menos e, facilmente um plano demasiado ambicioso tornar-se-ia irrealista e inexecutável. Basta ver o que se passa à nossa volta e as informações que nos vão chegando sobre as IPSSs, sendo que nós recebemos o mesmo ou até menos apoio que a maior parte.

2 Apresentação Institucional

Contam-se com os seguintes Recursos materiais e Humanos da Instituição, além dos Membros dos Órgãos Sociais:

Na QUINTA DAS CAMÉLIAS funciona:



A resposta de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) com capacidade para 110 residentes.

O Centro de Dia com capacidade para 30 utentes, 15 com protocolo de cooperação da Segurança Social e 15 sem protocolo.

A resposta de Serviço de Apoio Domiciliário para 25 utentes, para o qual dispõe de uma frota de viaturas, para apoio às respostas sociais mencionadas, entre elas 4 viaturas ligeiras de transporte de utentes e 3 viaturas de serviço de apoio ao domicílio. Já durante o mês de outubro conseguimos aumentar a nossa frota, através de uma



viatura elétrica adaptada de 9 lugares, que será uma grande mais valia para os nossos utentes. Reforçamos que, o valor total da viatura foi de 65 405,27 €, que embora apoiada pelo Projeto Mobilidade Verde, teve um custo para a instituição no valor de **40 405,27 €**.

Ainda na perspetiva de solidariedade, é prestado apoio alimentar à população carenciada do concelho, através da **Cantina Social** (refeições) e do **Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais carenciadas (POAPMC)** com a distribuição de produtos alimentares, para 11 e 100 beneficiários respetivamente, tornando ainda mais vasta a nossa área de intervenção. Relativamente ao POAPMC, temos a referir que a Entidade Coordenadora com quem temos parceria (SCM de Arganil) apenas se compromete a manter o projeto até 30/11/2023, pelo que aguardamos informação da Segurança Social quanto ao futuro

Relativamente ao programa **CLDS 4G**, que terminou este ano, aguardamos a saída de legislação para verificar a possibilidade e interesse em apresentarmos nova candidatura.

Embora mais reduzida, mantemos a nossa **Quinta** da qual conseguimos extrair produtos frutícolas e hortícolas. Para a sua manutenção, além de um posto de trabalho a tempo completo, para apoio às tarefas agrícolas, mantemos uma carrinha de “caixa aberta” e um trator.

Ainda na QUINTA DAS CAMÉLIAS funciona a **CLÍNICA DE MEDICINA FÍSICA E REABILITAÇÃO** aberta ao público em geral, não só do concelho, mas também dos concelhos limítrofes. As novas instalações estão dotadas de uma ampla área de tratamento individualizado, de um ginásio de fisioterapia, com todos equipamentos variados e modernos para uma recuperação eficiente e eficaz. Contamos ainda este ano fazer a mudança de instalações e, desta forma, além da melhoria de condições aos utentes, iremos ter outras respostas para criar condições de tornar este serviço financeiramente mais viável. Exemplo disso, é a parceria já estabelecida com um Laboratório para termos um gabinete de análises clínicas aberto à população geral, entre outros serviços.





Na CATRAIA DAS NECESSIDADES funciona:



A UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS que tem como objetivo principal, contribuir para o processo ativo e contínuo de recuperação e manutenção global dos seus Utentes, prestando mais e melhores cuidados de saúde, em tempo útil, com humanidade e numa perspetiva de solidariedade social, de harmonia com o espírito tradicional constante do Compromisso da Misericórdia.

Também neste local, temos as instalações onde funcionava a sede dos Escuteiros (remodelado para Centro de Dia na altura da pandemia e atualmente parte cedido à ARCIL para dinamização de formação) e ainda o Pavilhão cedido à Conferência de S. Vicente de Paulo, com o apoio quer através da disponibilização das instalações, quer no transporte de bens do banco alimentar com cedência de viatura.

Por fim e não menos importante, temos a CAPELA orgulho do Concelho e da Irmandade, mas que devido ao seu estado de conservação a curto prazo terá encargos consideráveis, que a Instituição tem que assumir, esperando para tal com o contributo da comunidade.





Para dar resposta diária, com qualidade, a mais de 300 pessoas, a nossa Instituição dispõe de diversos equipamentos e de recursos humanos, para o qual, conta com um total de **150 colaboradores**, divididos pelas mais diversas categorias profissionais, entre elas Assistentes Sociais, Psicólogos, Enfermeiros, Fisioterapeutas, Nutricionista, Auxiliares de Serviços Gerais, Manutenção, Cozinheiros, Auxiliares de Cozinha, Animadores Socioculturais e Administrativos.

EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Nº COLABORADORES	Nº UTENTES/ BENEFICIÁRIOS
Quinta das Camélias	84	
• Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)		110
• Centro de Dia		15
• Serviço de Apoio Domiciliário		25
• Cantina Social / POAPMC		11/100 a)
Unidade de Cuidados Continuados Integrados	58	55
Medicina Física e Reabilitação	8	85 b)

a) Poderá abranger até 110 beneficiários

b) Média diária de Tratamentos

Além dos referidos colaboradores, a Instituição conta também com a colaboração de cerca de **30 prestadores de serviços** de diferentes áreas, que se dividem entre Medicina, Enfermagem, Segurança e Saúde no Trabalho, Segurança Alimentar, Consultoria ao Sistema de Gestão da Qualidade, Serviço de Contabilidade e Consultadoria Fiscal e Financeira, Serviço de Certificação Legal de Contas, Eletricidade, Canalização e outras.

3 Objetivos

Nunca é demais relembrar que somos uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos, fundada por iniciativa de particulares, que tem como finalidade “dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos”, mas cuja sustentabilidade é necessária assegurar, sem desvirtuar os seus fins.

Para tal, a MISERICÓRDIA trabalha sempre na perspetiva do reconhecimento do direito das pessoas à plena cidadania e à igualdade de oportunidades, desenvolvendo a sua atividade de apoio à comunidade através de várias respostas distribuídas por diferentes equipamentos/serviços, já enunciados, tendo sempre por base a sua **Missão, Visão e Valores e Política da Qualidade**, atualizada e aprovada a 29 de janeiro de 2018 pela Mesa Administrativa.

Assim, e além das atividades que temos de desenvolver diariamente no âmbito da nossa missão, particularmente na área social e da saúde, não deixaremos de manifestar a nossa ambição em criar mais e melhores condições para os nossos utentes, de modo a garantir o futuro da Instituição.



3.1 Análise Estratégica

Dentro das entidades da Economia Social, a estratégia foca-se, pois, na criação de valor social para os seus clientes. Só há criação de valor social, se à oferta de serviços corresponder uma efetiva procura. Neste âmbito, é, com efeito, premente que exista consciência da importância de pensar estrategicamente a organização. Pensar estrategicamente mais não é, assim, do que definir objetivos, mensurar desempenhos e publicitar resultados. Para tal, é importante que, em articulação plena, se conheça cabalmente a organização (interna e externamente), que se defina e dê a conhecer a missão e a visão da mesma, que se pensem, concretizem objetivos, implementados através de estratégias acertadas, para que, no final, após a sua mensuração, possamos ter a certeza de que fizemos o que era importante e necessário tendo em conta as necessidades das partes interessadas. Enfim, trata-se, em boa verdade, de um ciclo de ação e aprendizagem contínua.

3.1.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada para o diagnóstico estratégico do ambiente interno e externo. O termo SWOT é composto pelas iniciais das seguintes palavras em língua Inglesa: Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

É através da análise SWOT que se determinam estratégias de intervenção conjugando os 4 critérios abordados.

A MISERICÓRDIA elaborou a sua análise SWOT, mas por motivos compreensíveis, a mesma não será parte integrante deste documento, mas como anexo físico na posse da Mesa Administrativa.

3.2 Aplicação da metodologia BSC – *Balanced Scorecard*

Os objetivos estratégicos de uma organização são atingidos quando a gestão de topo é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso organizacional. O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. O BSC age nesse grupo de ações criando a interação e permitindo o controlo para um melhor entendimento e processamento das informações mais relevantes.

O BSC veio inovar a gestão quando juntou indicadores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas 4 perspetivas: Clientes; Processos; Aprendizagem e Inovação; Financeira. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspetivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser ligados ao pensamento estratégico da organização.

A par da qualidade dos serviços a prestar, a garantia da sustentabilidade da **MISERICÓRDIA** é um objetivo estratégico a querer ser alcançado

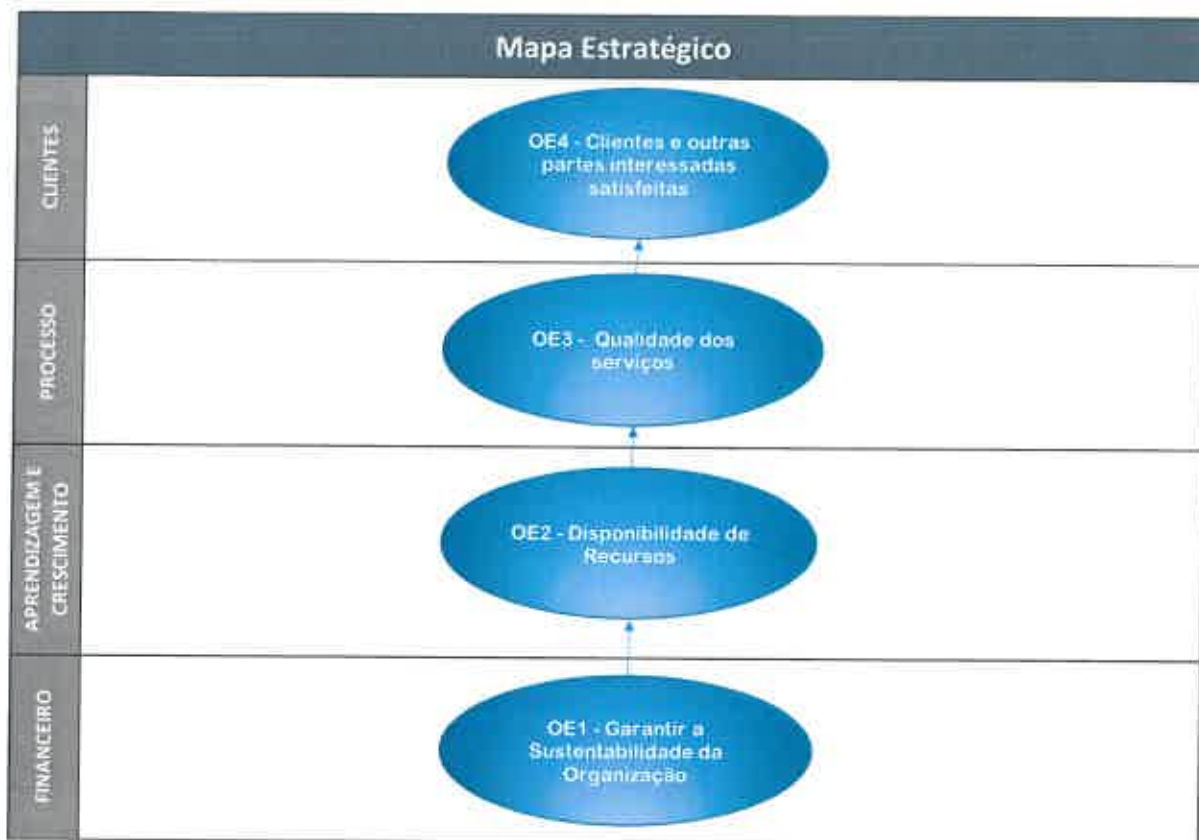


Figura 1 – Mapa Estratégico

Numa atual rede de concorrência social, a **MISERICÓRDIA**, não é mais do que uma organização social com gestão empresarial, mas sem finalidade lucrativa. Assim, é imperativo, adotar mecanismos e estratégias empresariais, nomeadamente na definição da sua posição de mercado e visibilidade.

Os objetivos operacionais resultam do desdobramento dos estratégicos, de modo a facilitar a definição de ações concretas que visem o alcance dos mesmos, e, por conseguinte, a eficácia da estratégia. Para estes 4 Objetivos Estratégicos serão definidos indicadores e metas por forma a facilitar a sua monitorização e acompanhamento.

No plano operacional, a concretização destes objetivos alicerça-se num plano de ações que abrangem os diferentes aspetos de gestão das atividades da **MISERICÓRDIA**.



4 Plano de Ação/ Atividades

A Instituição dispõe de significativo património mas a maior parte está ao serviço da Instituição, o restante é insignificante, pelo que não têm expressão nas rúbricas de rendimentos, sendo as principais fontes de rendimento da MISERICÓRDIA as provenientes da mensalidade dos utentes, participações financeiras do Instituto da Segurança Social e da Administração Regional de Saúde, pelos serviços prestados nas respostas sociais e cuidados continuados, e ainda as provenientes das quotas dos irmãos.

Por outro lado, os principais gastos da MISERICÓRDIA, centram-se maioritariamente nos Gastos com Pessoal, seguindo-se os Fornecimentos de Serviços Externos e Custo de matérias consumidas, respetivamente.

Para os investimentos e necessidades desta Instituição, destacamos aquelas que poderão requerer de maior disponibilidade de recursos financeiros, como sejam:

4.1 Na Quinta das Camélias

- Execução do projeto de rede predial de águas interior do edifício;
- Substituição dos circuitos de aquecimento
- Requalificação dos WCs
- Remodelação e adaptação das antigas instalações de lavandaria e fisioterapia para utilização e apoio aos Utentes/ Colaboradores

4.2 Na Catraia das Necessidades

As Requalificações na Catraia incluem as Infraestruturas para a UCC, edifícios anexos e Capela, conforme se descrevem nos pontos abaixo.

4.2.1 UCC

- Requalificação / isolamento de WCs
- Instalação de iluminação economizadora - LED

4.2.2 CAPELA NOSSA SENHORA DAS NECESSIDADES

- Obras de conservação na Capela de Nossa Senhora das Necessidades

Os restantes gastos, de valores mais moderados estão referenciados no quadro abaixo apresentado.

Assim, o presente plano ação 2024 encontra-se repartido por 4 Objetivos Estratégicos, onde se encontram discriminados os objetivos operacionais com as respetivas ações e recursos, conforme quadros que se apresentam:



A Instituição dispõe de significativo património mas a maior parte está ao serviço da Instituição, o restante é insignificante, pelo que não têm expressão nas rúbricas de rendimentos, sendo as principais fontes de rendimento da MISERICÓRDIA as provenientes da mensalidade dos utentes, participações financeiras do Instituto da Segurança Social e da Administração Regional de Saúde, pelos serviços prestados nas respostas sociais e cuidados continuados, e ainda as provenientes das quotas dos irmãos.

Por outro lado, os principais gastos da MISERICÓRDIA, centram-se maioritariamente nos Gastos com Pessoal, seguindo-se os Fornecimentos de Serviços Externos e Custo de matérias consumidas, respetivamente.

Para os investimentos e necessidades desta Instituição, destacamos aquelas que poderão requerer de maior disponibilidade de recursos financeiros, como sejam:



[Handwritten signatures in blue ink]

OE1: Garantir a sustentabilidade da instituição		
Objetivo Operacional	Ação	
Controlar orçamento	Manter indicadores de controlo de custos em sede de mapa de objetivos mensal, trimestral e anual, nomeadamente:	
	Consumo de água	
	Consumo de eletricidade	
	Consumo de gás	
	Consumo produtos lavandaria	
	Consumo produtos limpeza	
	Consumo combustíveis	
	Controlo de encargos com recursos humanos	
Reduzir gastos	Estudar modelos de sustentabilidade para as Festas em Honra da Padroeira	
	Manutenção da Comissão de Avaliação de Propostas.	
	Manter o controlo do número de refeições diárias servidas	
	Minimizar o consumo de plástico na Instituição	
Aumentar receita	Rentabilizar o software de GPS de viaturas	
	Apelar à Responsabilidade Social das empresas, através de apoios.	
	Manter pesquisa ativa de candidaturas a fundos /apoios	
	Iniciar novos serviços no Centro de Med. Física e Reabilitação	
OE2: Disponibilidade de recursos		
Objetivo Operacional	Ação	
Requalificação das infraestruturas	QUINTA DAS CAMÉLIAS	
	Conclusão de aquisição de Equipamentos para os serviços ERPI (Candidatura PARES 3.0)	50 000,00
	Execução do projeto de rede predial de águas	80 000,00
	Substituição dos circuitos de aquecimento	120 000,00
	Requalificação dos WCs	50 000,00
	Alteração de instalação elétrica nos quartos para aumento de número de tomadas por cama	2 500,00
	Remodelação e adaptação das antigas instalações de lavandaria e fisioterapia para utilização e apoio aos Utentes/ Colaboradores	90 000,00
	Continuar a requalificação e substituição do mobiliário de ERPI	20 000,00
	Aquisição de ajudas técnicas	5 000,00
	Aquisição de equipamento diverso para cozinha (continuo)	10 000,00
	Reforçar a segurança das instalações através de videovigilância	3 500,00
	Plataforma informática de serviços prestados (ERPI) - atualmente em experiência piloto	3 000,00
	Pintura exterior do edifício	35 000,00
	Aquisição de cacifos	5 000,00
	Aquisição de material informático diverso (continuo)	5 000,00
Criação de espaço museológico para exposição de espólio da instituição e criação de biblioteca	2 000,00	



CATRAIA DAS NECESSIDADES		
Requalificação das infraestruturas da UCCI	Instalação de iluminação economizadora - LED (realizada candidatura)	25 000,00
	Substituição do telhado nos anexos à UCC	15 000,00
	Construção de um elevador até ao 2º piso, apto para transporte de macas	42 000,00
	Reparação de WCs	15 000,00
	Aquisição de material informático diverso (contínuo)	2 500,00
	Instalação de campainha de chamada na sala de estar dos utentes	500,00
Requalificação das infraestruturas da Capela / Arraial	Obras de conservação na Capela de Nossa Senhora das Necessidades	55 000,00
Requalificação de infraestruturas dos edifícios anexos da Unidade de Saúde	Requalificação dos telhados dos edifícios anexos à UCCI - remoção de amianto e colocação de telhado novo. <i>(Mediante financiamento)</i>	40 000,00
TOTAL - OE2		676 000,00
OE3: Qualidade dos Serviços		
Objetivo Operacional	Ação	
Promover a melhoria generalizada dos serviços	Assegurar a existência dos serviços de:	
	- Consultoria da Qualidade	
	- Consultoria de Segurança Alimentar	
	- Segurança e Saúde no Trabalho	
Manter reconhecimento externo da Instituição	Realização da Festa em Honra da Padroeira, de acordo com o Compromisso/ Estatutos	
	Manutenção da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.	
	Divulgação e promoção dos serviços prestados.	
TOTAL - OE3		
OE4: Clientes e outras partes interessadas satisfeitas		
Objetivo Operacional	Ação	
Promover a satisfação dos clientes	Optimizar os serviços de SAD, com criação de novos serviços/ acompanhamentos.	
	Divulgação semanal nas redes sociais das actividades desenvolvidas com os Utentes, para conhecimento dos familiares / Comunidade.	
	Realizar actividades temáticas mensais em todas as respostas sociais	
	Promoção de reuniões entre equipas técnicas e Mesa Administrativa para definição de objectivos a desenvolver com os clientes das diferentes respostas	
Promover a motivação e satisfação dos colaboradores	Continuar a promover formação aos colaboradores preferencialmente financiada, através da dinamização de formação On Job	
	Manutenção do Dia do colaborador	
	Promoção de estágios e outras medidas ativas de emprego	
	Oferta de Jantar de Natal aos Colaboradores	
	Atualização de conhecimentos em ferramentas informáticas	
	Dinamização do voluntariado	
Formação técnicas de apoio à gestão para chefias intermédias		



A MISERICÓRDIA apresenta no Objetivo Estratégico dois (OE2) discriminados, os montantes previstos em obras, equipamento básico e social, para a Quinta das Camélias, Unidade de Cuidados Continuados, Capela e Arraial, prevendo investimentos no valor total de 676.000,00€

Conta de Exploração Previsional para 2024	
Rendimentos	3.868.862,29€
Gastos	3.845.386,23€
Resultado Líquido do Exercício	23.476,06€

5 Considerações Finais

Com este plano de ação, apesar de difícil previsão, e tendo em conta todos os fatores externos que surgem de ano para ano, continuamos a perspetivar um futuro com ambição de prosseguir o objetivo de criar melhores condições para servir os nossos utentes e os nossos colaboradores, mantendo o objetivo em garantir a sustentabilidade futura desta Instituição.

Assim, propomos a continuação de um plano responsável que leve à melhoria das infraestruturas, como é o caso da substituição dos circuitos de aquecimento, da execução do projeto de rede predial de águas, a remodelação das instalações da lavandaria antiga para utilização, a obras de conservação da Capela, entre outras medidas. O nosso objetivo será sempre inovar e melhorar os nossos serviços prestados tal como podemos constatar com as melhorias efetuadas nas instalações da Quinta das Camélias, quer na requalificação do edifício ERPI, quer na sua ampliação, cujos investimentos foram mais ambiciosos e que resultaram em investimentos que rondam os 3 milhões de euros, em que as obras de requalificação chegam ao meio milhão de euros, a obra de ampliação ronda os dois milhões e trezentos mil euros, e onde a compra de equipamentos novos ultrapassa os duzentos mil euros, conforme será apresentado em suporte digital em Assembleia Geral.

Estando conscientes das dificuldades com os sucessivos aumentos dos custos e em cativar pessoal para a área social, mas mantemo-nos comprometidos com as metas definidas, com ambição de melhorar, dinamizar, mesmo antevendo muito trabalho e muitos desafios para alcançar os resultados pretendidos, que dependem do empenho e da generosa colaboração dos órgãos sociais, dos seus irmãos, dos beneméritos, dos Utentes e da dedicação e do profissionalismos dos seus colaboradores.

Desta forma, deixamos à consideração de V. Exas. a análise e aprovação do presente Plano de Ação.

6 Anexo

- Orçamento e Contas de Exploração Previsional para 2024

**IRMANDADE DE NOSSA SENHORA DAS NECESSIDADES
SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE VILA NOVA DE POIARES**

Orçamento 2024

Rúbricas	Valor Total - Instituição		LAR		UCC	
	Valor	%	Valor	%	Unidade Saúde C. Continuados	%
RENDIMENTOS						
. Prestações de Serviços	2 345 766,43	60,6%	1 192 760,00	54,2%	1 153 006,43	69,2%
. Subs.Doações Leg Exploração	1 339 059,93	34,6%	853 454,08	38,7%	485 605,85	29,1%
. Reversões	5 000,00	0,1%	5 000,00	0,2%	0,00	0,0%
. Out. Rendimentos e Ganhos	177 285,93	4,6%	150 370,00	6,8%	26 915,93	1,6%
. Juros Divid Out Ganh Financ	1 750,00	0,0%	1 000,00	0,0%	750,00	0,0%
Total Rendimentos	3 868 862,29	100,0%	2 202 584,08	100,0%	1 666 278,21	100,0%
GASTOS						
. C.M.C.M.V.	454 391,00	11,8%	238 051,00	10,9%	216 340,00	13,0%
. Fornec Serv Externos	639 805,00	16,6%	297 375,00	13,6%	342 430,00	20,6%
. Gastos com Pessoal	2 604 499,99	67,7%	1 555 139,42	71,2%	1 049 360,57	63,1%
. Gastos Deprec e Amortização	113 290,24	2,9%	67 816,35	3,1%	45 473,89	2,7%
. Perdas por Imparidade	5 000,00	0,1%	2 500,00	0,1%	2 500,00	0,2%
. Outros Gastos e Perdas	26 550,00	0,7%	21 100,00	1,0%	5 450,00	0,3%
. Gastos e Perdas de Financ.	1 850,00	0,0%	1 500,00	0,1%	350,00	0,0%
Total Gastos	3 845 386,23	1,00	2 183 481,77	100%	1 661 904,46	100%
RESULTADOS						
	23 476,06	0,6%	19 102,31	0,9%	4 373,75	0,3%