

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2015

1. Introdução

O ano de 2015 será ainda de recuperação e de consolidação depois de dois anos em que a Associação acumulou prejuízos de cerca de dois milhões de euros.

No final do exercício de 2013, a UMNSC apresentava uma situação catastrófica, expressa nos seguintes indicadores:

- Uma dívida total de 10 milhões de euros para uma faturação de 7 milhões de euros;
- A dívida bancária atingia cerca de 5 milhões de euros e a Associação não conseguia já novos apoios do sistema bancário que lhe permitissem ultrapassar a fase de bloqueio de liquidez e de abastecimento em que se encontrava;
- A dívida a trabalhadores era já de quatro meses e de honorários a médicos e outros prestadores de serviços clínicos ultrapassava já um ano, num total de cerca de 1,1 milhões de euros;
- A dívida à segurança social era de 2,5 milhões de euros e a fornecedores de 1,5 milhões de euros.

Para além dos indicadores económicos e financeiros, a Associação acusava um estado geral de carências de organização e de falta de manutenção de instalações e equipamentos, a que se associava uma crise de confiança no pessoal, resultado natural dos atrasos no pagamento dos salários.

Era, pois, uma situação de falência, que não só impunha a necessidade de obtenção de recursos com vista à retoma dos fornecimentos e da atividade comercial normal, mas também exigia uma gestão dirigida à recuperação do equilíbrio económico e financeiro.

Ao mesmo tempo, eram igualmente necessários, não só o investimento que deveria assegurar a normalidade e qualidade mínima de serviço nos vários segmentos de atividade e um novo estado de confiança dos trabalhadores e colaboradores da Associação.

Para 2014, a Administração, que havia sido eleita em Dezembro de 2013, definiu uma estratégia de recuperação, assente nos seguintes objetivos e eixos de ação;

- Atingir o equilíbrio de tesouraria e, se possível, o equilíbrio económico da exploração;
- Assegurar uma situação de normalidade de funcionamento, na clínica e, sobretudo, na farmácia, interrompida pela incapacidade de abastecimento e de pagamento aos prestadores de serviços clínicos, que viabilizasse económica e financeiramente ambas as atividades;
- Seguir uma política de redução de custos, com pessoal e com fornecedores, renegociando os principais contratos de fornecimento;
- Negociar com os bancos financiadores a reestruturação da dívida;
- Recuperar os índices de confiança dos trabalhadores e dos fornecedores.

Esta estratégia tem sido conduzida com a adesão dos trabalhadores (a redução de encargos salariais atinge cerca de 410 mil euros na perspetiva de um exercício anual completo, face ao objetivo de poupança de 300 mil euros) e a compreensão e disponibilidade dos fornecedores (redução de cerca de 160 mil euros em contratos de “fornecimentos e serviços externos”, que supera largamente o objetivo anual de poupança de 100 mil euros nessa rúbrica).

Ao mesmo tempo, a trajetória de progressiva recuperação dos níveis de atividade permite prever um resultado líquido no final do ano, ainda negativo, ainda um pouco superior aos 100 mil euros (que contrasta com os prejuízos de cerca de 830 e 1110 mil euros, respetivamente, em 2012 e 2013) e um cash flow positivo e superior a 100 mil euros.

Esta liquidez positiva é, todavia, ainda insuficiente para permitir níveis satisfatórios de redução da dívida, a qual obriga a um esforço financeiro, a partir de 2016, que supera o montante de 600 mil euros anuais.

Por este facto, é muito relevante o acordo efetuado com as instituições financeiras credoras, que viabilizou a extensão do prazo de reembolso dos respetivos empréstimos e garantiu a respetiva “carência de amortização” em 2014 e parcialmente em 2015, período absolutamente fundamental para a recuperação da grave crise económica e financeira em que a Associação se encontrava mergulhada no final de 2013, incapaz de honrar, em termos generalizados, as suas responsabilidades.

2. Estratégia e Objetivos para 2015

Espera-se para 2015 a continuidade da estratégia de recuperação iniciada neste ano.

Porém, não será possível tornar a obter reduções tão significativas nos custos (quer com pessoal quer com contratos de FSE's), pelo que o esforço maior terá de vir do incremento da atividade e da melhoria das margens comerciais.

A política comercial estará, assim, no cerne da estratégia para 2015:

- Apostando na melhoria da qualidade de serviço e na formação dos trabalhadores, reforçando algumas opções e iniciativas já efetuadas em 2014;
- Alargando o leque de atividades exercidas e expandindo a oferta de especialidades, produtos e serviços oferecidos, na continuidade da política promovida já este ano;
- Estabelecendo novas Parcerias, capazes de potenciar o nível de atividade da clínica e da farmácia;
- Implementando campanhas e iniciativas que reforcem a imagem e a presença da Associação nos concelhos e na população do seu raio de influência (em 2014, até Novembro, aderiram à Associação mais de 500 novos associados, contra um objetivo inicial de 300).

Estima-se, assim, que em 2015 a Associação possa regressar a um ciclo de resultados positivos e consiga gerar os meios suficientes, não só para assegurar o financiamento do investimento, necessário à melhoria da qualidade do serviço e à viabilização da expansão da atividade, mas também para amortizar parcialmente a dívida junto de fornecedores e da segurança social.

Em 2015, último ano de carência de amortização dos empréstimos bancários existentes, é fundamental conquistar patamares superiores de atividade e níveis de custos sustentáveis, por forma a obter os níveis de eficiência que deverão permitir

a progressiva redução do endividamento bancário, fator que estrangula a vida e o desenvolvimento da Associação.

A Associação necessita, para sobreviver com sucesso, entrar num ciclo de exercícios de exploração positivos, que lhe permita começar a reembolsar os empréstimos e a dívida à segurança social e a libertar as hipotecas sobre todos os seus ativos.

Deste modo, estima-se para 2015:

- Um crescimento da atividade da clínica acima de 10%;
- O crescimento da atividade da farmácia no intervalo 25% - 30%;
- 5 % de redução de custos globais;
- Resultados e cash-flow positivos, respetivamente, de cerca de 100 mil euros e de 400 mil euros;
- Um volume de investimentos da ordem de 100 mil euros, totalmente auto-financiado.

3. Plano de Atividades por Setor

3.1 - Setor Social

Este sector abrange as atividades convencionadas, cujo financiamento é compartilhado pelo Estado, que definem a intervenção de natureza social da Associação.

Área do Idoso

O progressivo envelhecimento populacional, aliado a um aumento das situações de grande dependência cognitiva e física, coloca nas instituições que prestam apoio a esta população um grande desafio: Garantir que os serviços prestados assentem na Qualidade.

É fundamental que nas estruturas residenciais se fomente uma atuação humanizada e personalizada, que consiga fazer face às reais necessidades e especificidades de cada situação. Cada utente faz parte de um contexto social e familiar próprio, que deve ser tido em consideração e é este o eixo central da nossa intervenção.

A Associação procurará investir na qualidade dos serviços prestados, tentando adequar os mesmos às reais necessidades manifestadas por idosos e familiares. Para esse efeito, deverão ser realizadas em 2015 as seguintes ações:

- Inquérito de satisfação à população utente com espaço para apresentação de sugestões de funcionamento e atividades que gostassem de ver desenvolvidas;
- Inquérito aos familiares sobre temas que gostariam de ver abordados ou iniciativas e atividades que gostariam de ver implementadas.

No reconhecimento da importância de manter o máximo contacto dos idosos com a realidade exterior, a Associação prevê em 2015 realizar algumas visitas externas, de mais de um dia, retomando hábitos entretanto perdidos e procurando associar os respetivos familiares.

A realidade atual, em todas as valências de apoio a idosos, é o crescente número de situações de quadros demenciais, o que nos traz novos desafios ao nível do pessoal e da forma como abordar as necessidades dos utentes e das famílias que nos procuram, para que, com o nosso conhecimento, os possamos orientar para uma realidade completamente nova na sua vida.

É com base nesta realidade que surge o seguinte Plano de Atividades para 2015 a desenvolver nas valências: Lar (Montepio, Residência e Jardim), Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário.

3.1.1 – LAR

É objetivo central dar continuidade à dinamização das atividades lúdico/pedagógicas com os idosos, com a introdução de iniciativas direcionadas mais especificamente para situações de demência, tais como:

- a) Ateliers de estimulação cognitiva;
- b) Adaptação de um espaço no Lar Montepio para a criação de uma Sala de Snoezelen (trata-se de uma Sala de estímulos sensoriais que pode ser criada e adaptada com diversos equipamentos sensoriais interativos- tácteis, auditivos, visuais, motricidade fina), aliado à formação específica do pessoal diretamente indicado para acompanhamento dos idosos neste processo. Pretende-se com este espaço proporcionar um espaço inovador nesta área, dedicado ao cuidado dos idosos com deficits cognitivos, comportamentais ou físico-funcionais.
- c) Treino de competências nas “AVD’S – Vestir, despir, treino de marcha” - Para a dinamização de tais atividades será necessário o devido suporte técnico que, presentemente, é diminuto, com uma Animadora Sociocultural

para cerca de 130 idosos, pelo que está previsto, em articulação com o IEFP, um Estágio Profissional na área da Terapia Ocupacional.

- d) Criar Protocolos com escolas do Ensino Superior para dinamização de estágios curriculares nas áreas da Animação sociocultural e terapia ocupacional.

Outro objetivo para 2015 reside em continuar a adequação de procedimentos e documentos de trabalho de acordo com o Manual da Qualidade preconizado pela Segurança Social para cada valência, com vista a cumprir as conformidades exigidas nas visitas de acompanhamento, para que, progressivamente, se possa atingir o patamar compatível com a “Certificação de Qualidade”.

Neste contexto deverá proceder-se:

- Ao alargamento do serviço de Fisioterapia e cinesia-terapia aos utentes integrados em Lar mediante as necessidades apresentadas (este será um serviço considerado extra-mensalidade).
- Implementação do Serviço de Tele-cuidado para utentes integrados em SAD e Centro de Dia.
- Criação de um Serviço de Apoio Domiciliário privado que tem como objetivo principal prestar um apoio individualizado e personalizado que satisfaça todas as necessidades do utente.
- À requalificação dos seguintes espaços:
 - Centro de Dia – Pretende-se com a aquisição de novo mobiliário e com a requalificação do pavimento, tornar mais acolhedor e apelativo aos atuais e futuros utentes;
 - Salas para oficinas de trabalho – Com a montagem do equipamento de fisioterapia no ginásio, deverão adaptar-se os espaços existentes no Lar para implementação de oficinas de trabalhos com os idosos, no âmbito da Animação Sociocultural;

- Terraço do 1º piso – Pretende-se otimizar um espaço, atualmente em desuso com a criação de uma estrutura que permita que os idosos beneficiem deste espaço em todas as estações do ano.

Finalmente, em matéria de *Recursos Humanos*, prevê-se a criação de um mecanismo de combate à taxa de absentismo e premeie a disponibilidade e produtividade das funcionárias com aplicação trimestral. Este mecanismo deverá ser desenvolvido em aliança com o instrumento de avaliação de desempenho para assunção de critérios. Está igualmente prevista a aquisição de fardamento e calçado ao nível de todo o pessoal que labora nas valências da Área Social.

Em 2015, deverá ser dirigido um esforço de formação específica para Ajudantes de Ação Direta, Chefias e outros técnicos que interagem diretamente com os idosos, nomeadamente na área da Animação Sociocultural, direcionada para a maior problemática apresentada pela nossa população utente, em elevada percentagem na fase demencial ou pré-demencial.

Ainda neste plano, deverá continuar a dinamização dos grupos de suporte psicológico a Ajudantes de Ação Direta, pela Psicóloga Dra. Célia Martins e denominado “Partilhar Experiências”.

3.1.2 - LAR da JARDIA

Neste equipamento procurar-se-á proceder à requalificação do espaço interior e exterior e dar continuidade à aquisição de equipamento e materiais de utilização diária.

Prevê-se, também, a introdução de uma atividade no âmbito da educação física, em articulação com o Professor de Educação Física do Centro Comunitário e de mais uma Oficina de Artes e Lances, com o apoio da Animadora do Centro Comunitário.

3.1.3 – CASA ABRIGO

O fenómeno da violência doméstica é transversal a toda a sociedade e constitui uma forma grave de violação dos Direitos Humanos.

Nos últimos 10 anos foram apresentadas perto de 250.000 queixas-crime, e as estas crescem muitas outras situações de violência doméstica que, por medo, continuam no silêncio das quatro paredes. Ao longo dos últimos anos tem havido uma continuidade nas políticas de combate à violência doméstica, o que se tem traduzido em nova legislação e em novos instrumentos de apoio às vítimas.

A Casa Abrigo tem adequado toda a sua intervenção em função destas alterações, de modo a fornecer uma melhor resposta.

O projeto “Eu arrisco, risca a violência” que foi desenvolvido na Casa Abrigo durante o ano de 2013, marcou a metodologia de intervenção de uma forma positiva, a que importa dar continuidade, pelo que se propõe, através da figura do estágio profissional, o desenvolvimento das seguintes atividades:

- Estágio profissional de psicologia: criação de um plano de desenvolvimento de competências parentais, que tenha como principal objetivo ajudar as mulheres vítimas de violência doméstica a desenvolver o autoconhecimento, a autoconfiança, a auto-estima e a capacidade de resolução de problemas, procurando incentivar a sua capacidade para ajudarem as crianças no seu processo de desenvolvimento, assim como promover a qualidade das relações de grupo e das dinâmicas pessoais e sociais entre utentes da Casa Abrigo;
- Estágio profissional na área da Educação Social: dinamização do espaço lúdico pedagógico, já existente, de forma a permitir às crianças o direito a um espaço/tempo informal onde se desenvolvam atividades lúdicas e pedagógicas, com o objetivo de estimular o desenvolvimento pleno das crianças e dos jovens, de promover a cooperação e a entreatajuda, de desenvolver a autonomia, a iniciativa, a criatividade e as competências sociais e proporcionar momentos de lazer.

As recentes medidas de apoio à contratação que beneficiam as mulheres vítimas de violência doméstica, são um importante instrumento na autonomização das mesmas, e no decorrer de 2014 foi estabelecida uma parceria informal com a Câmara Municipal de Montijo para que a autarquia se torne entidade recetora dos contratos emprego de inserção e estágios profissionais que as utentes da Casa Abrigo venham a beneficiar. Revelando-se muito importante esta parceria importa estabelecer novas, pelo que é nosso objetivo em 2015 encontrar novos intervenientes, nomeadamente Juntas de Freguesia e outras IPSS do concelho, pois parece-nos que são as entidades mais recetivas.

Relativamente à Casa Abrigo, propriamente dita, é fundamental em 2015 concluir o programa de requalificação e manutenção iniciado em 2014, na medida em que é urgente a reparação de alguns armários e roupeiros, a aquisição de eletrodomésticos e bens necessários e a reparação de todo o sistema de videovigilância.

O investimento necessário para otimizar as condições de acolhimento da Casa Abrigo ronda os 9.750 euros, distribuídos por:

- Eletrodomésticos – 825 euros;
- Artigos diversos para “casa” – 6.135 euros
- Mobiliário e iluminação – 2.790 euros.

Em 2015 considera-se, ainda, prioritário investir em três áreas; no apoio técnico com dois estágios profissionais em psicologia e educação social, na área da colocação laboral das nossas utentes, encontrando parceiros para esta mesma colocação e, finalmente, na área da requalificação do espaço e melhoria das condições com a aquisição de bens essenciais.

Para além de toda a atividade inerente ao quotidiano, são estes os aspetos essenciais que entendemos destacar de modo a dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela Casa Abrigo.

Área Educativa Infantil

A Área da Infância da U.M.N.S.C. dá resposta a 379 crianças, dos 4 meses aos 12 anos, das quais 145 em creche, 172 em pré-escolar e 62 em A.T.L., nas três instituições de Infância.

Na Casa da Criança, no Centro Infantil António Marques e no C.A.T.L. “A Caminho da Juventude”, vão concretizar-se as estratégias definidas na “*Política Educativa*” definida em comum para as Instituições de Infância da U.M.N.S.C..

Esta “*Política Educativa*” está expressa num documento elaborado pelas equipas técnicas das Instituições de Infância, que foi dado a conhecer a todos os Encarregados de Educação.

Este documento reflete uma atitude interventiva e positiva face á educação, incentivando as crianças para uma educação dinâmica, estimulando a sua participação e reflexão com vista á formação de cidadãos responsáveis e conscientes e ao desenvolvimento da capacidade de descobrir, do prazer de saber para compreender, aprender e questionar, bem como a prática de novas tecnologias numa perspetiva de globalização da informação e do conhecimento.

Nesta perspetiva, destacamos as seguintes atividades e projetos que constam do planeamento e organização do ambiente educativo das três Instituições de Infância, a partir e enquadradas na “*Política Educativa*” já atrás referida:

- O Inglês como disciplina curricular para as 207 crianças do pré-escolar e A.T.L..
- A prática do Judo como disciplina federada, permitindo a participação das crianças em torneios e encontros de nível concelhio, distrital e até nacional.
- Elaboração da “História da nossa Associação”, feita para as crianças e com as crianças e trabalhada nas diferentes expressões e comunicações.
- Desenvolvimento de atividades pedagógicas com periodicidade semanal, mensal, trimestral e anual e que constam dos projetos pedagógicos de cada educadora/sala.

- Aquisição de equipamentos informáticos e áudio-visuais, que permitirão o acesso das crianças ao contacto das novas tecnologias, numa perspetiva pedagógica.
- Implementação de documentos de diagnóstico e avaliação do desenvolvimento das crianças que visam fundamentar a intervenção educativa, segundo as indicações do Manual de Qualidade em creche do Ministério da Segurança Social e as Orientações curriculares do Ministério da Educação.
- Concretização de diferentes visitas de estudo de carácter lúdico, cultural e científico de acordo com os projetos a desenvolver por cada educadora/sala.
- Promoção de formação para todos os elementos técnicos e não técnicos visando uma melhoria constante da prestação dos serviços às crianças e famílias.

O funcionamento das três instituições de infância terá uma orientação estratégica assente em três parâmetros:

- Participação e comunicação;
- Melhoria contínua e qualidade dos serviços;
- Sustentabilidade financeira.

Esta orientação estratégica irá continuar a permitir uma organização e um funcionamento da Área da Infância assente no rigor e na responsabilidade dos serviços prestados, sendo um compromisso assumido e partilhado por todos os trabalhadores, mediante a aplicação dos princípios de um serviço de solidariedade, dos conceitos de trabalho em equipa e dos processos de melhoria contínua.

3.2 – Setor Saúde

3.2.1 - Clínica

A recente alteração legislativa, com a publicação do D.L. n.º 127/2014, de 22 de Agosto, que estabelece o regime jurídico a que ficam sujeitos a abertura, a modificação e o funcionamento dos estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde, qualquer que seja a sua denominação, natureza jurídica ou entidade titular de exploração, incluindo os estabelecimentos detidos por instituições particulares de solidariedade social, vem introduzir uma nova metodologia de intervenção.

A Entidade Reguladora da Saúde (ERS) passa a assumir, para além do papel de fiscalizadora, o de licenciadora, garantindo uma efetividade do sistema de verificação e funcionamento das unidades prestadores do serviço de saúde e introduzindo uma coerência maior ao sistema de licenciamento e fiscalização.

O objetivo é garantir que a prestação de cuidados de saúde seja realizada por todos os estabelecimentos com respeito pelos parâmetros mínimos de qualidade, quer em matéria de instalações quer no que diz respeito aos recursos técnicos e humanos utilizados. Pretende-se um setor privado, de prestação de serviços de saúde, complementar ao Serviço Nacional de Saúde, que garanta qualidade e segurança aos cidadãos.

Por outro lado, pensar em saúde sem considerar o suporte tecnológico parece uma realidade já distante. Não restam dúvidas que os progressos da tecnologia têm tido um papel fundamental na melhoria dos cuidados de saúde, com resultados claros na exatidão do diagnóstico e contribuindo, em muito, para a qualidade de vida na doença.

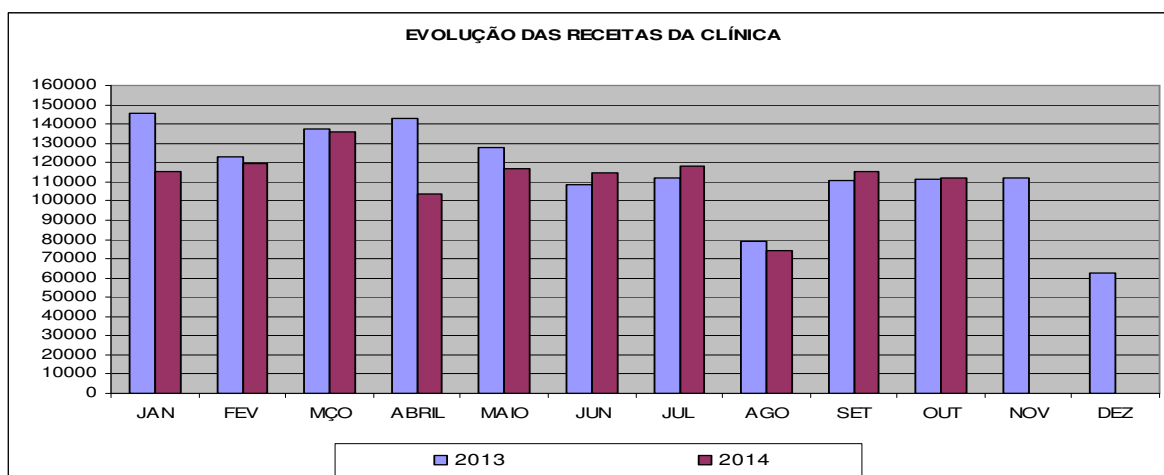
Nos tempos atuais, as tendências tecnológicas em saúde são bastantes mais abrangentes que os sistemas de informação.

A tecnologia, com influência na Saúde, está a expandir-se a outros níveis, sendo particularmente notável a forma como as novas tendências de colaboração, transparência e participação alargam as fronteiras do que era o tradicional sistema

de saúde para um novo paradigma alavancado na já chamada “Saúde Eletrónica”, na evolução da internet e na possibilidade de utilização de um conjunto de ferramentas, tais como: redes sociais, sites colaborativos, blogs, etc., criando uma nova geração de informação e partilha do conhecimento.

Nomeadamente, na comunidade médica e nas diversas organizações envolvidas no sistema de saúde, o relacionamento eletrónico proporciona novas condições, sobretudo mais céleres, de análise, de discussão, de partilha e de comunicação direta médico/doente.

Considerando as novas exigências atrás referidas, o aumento da concorrência no setor de prestadores de serviços de saúde no nosso Concelho, o aparecimento de novos modelos de concorrência a nível nacional e as dificuldades sentidas por muitas famílias derivadas da crise económica que o país atravessa, a U.M.N.S.C. tem vindo a atuar, ao longo de 2014, de um modo ativo, de forma a estar preparada para os novos desafios da qualidade e da excelência.



Independentemente da situação financeira, que continua a ser difícil, foram estipuladas como grandes prioridades a desenvolver no ano de 2015 as seguintes ações:

- Tratar do processo de Licenciamento do Centro Clínico de acordo com o Decreto-Lei n.º 127/2014 e as Portarias que se aguarda publicação;

- Elaboração de um novo Regulamento Interno para o Centro Clínico e de manuais de procedimentos/regulamentos funcionais para cada uma das áreas que integram a clínica:
 - Consultas;
 - Radiologia;
 - Medicina Dentária;
 - Enfermagem;
 - Análises (Recolha);
 - Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;
 - Medicina Desportiva.
- Reorganização da utilização dos espaços da clínica, procedendo a uma melhor distribuição da ocupação dos mesmos ao longo dos dias da semana;
- Aumentar a oferta de consultas diárias, além da Clínica Geral e Familiar, por exemplo as da Medicina Dentária;
- Aumentar a oferta de consultas de Especialidade não existentes atualmente no Centro Clínico como por exemplo: Diabetologia; Gastroenterologia; Cirurgia Vascular; Neurologia; Endocrinologia; Podologia, etc;
- Desenvolver a área de Gastrenterologia (Endoscopia e Colonoscopia);
- Desenvolver a área de Ginecologia, possibilitando a complementaridade da consulta com a realização de ecografias;
- Desenvolver as áreas de Dermatologia e Urologia;
- Reorganizar os horários das consultas de Medicina no Trabalho face ao aumento de utentes;
- Melhorar e consolidar a área de Medicina Desportiva, recentemente criada.
- Adequar a nossa capacidade de resposta, de uma forma dinâmica, com a aquisição de dois novos ecógrafos, a juntar ao equipamento já existente, e atendendo à procura por partes dos utentes;
- Adequar a nossa resposta de prestação de serviços de imagiologia, ao Sábado, em função da sua procura;

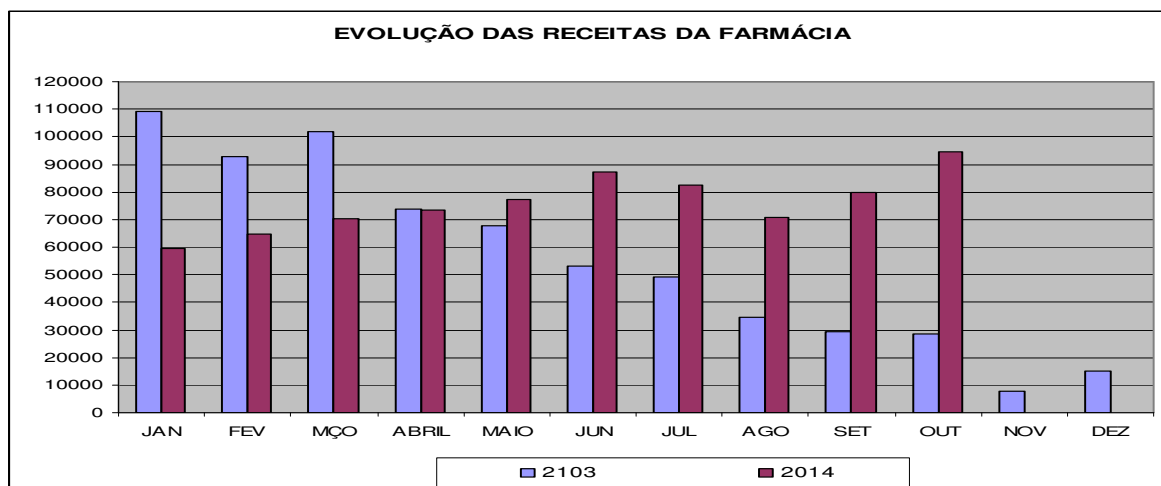
- Prosseguir e intensificar os nossos serviços de enfermagem;
- Reorganização do Centro Clínico no que concerne à sua estrutura de funcionamento desde a direção de topo, quadros intermédios, técnicos e recursos humanos de apoio à atividade (atendimento, assistentes de gabinete, técnicos, etc.);
- Reformulação dos horários de trabalho em função da existência de consultas e exames (cargas de trabalho) de forma a atingirmos melhores graus de produtividade e servir melhor os utentes;
- Criação de uma Área de qualidade que integre colaboradores das diferentes áreas da clínica e que em termos gerais, entre outras ações, deverá:
 - Monitorizar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos através de auditorias internas;
 - Avaliar a satisfação dos clientes através de inquéritos presenciais ou por outras vias;
 - Promover a avaliação e a autoavaliação dos colaboradores
 - Gerir as Reclamações/Sugestões dos utentes e colaboradores.
- Procurar celebrar novos protocolos de cooperação com outras entidades, nomeadamente Seguradoras.
- Aquisição de um novo aparelho para os Eletrocardiogramas (Eletrocardiógrafo).
- Concluir o processo, em curso, de informatização do Centro Clínico destacando-se a necessidade de concluir:
 - Um link, no site da Instituição, que dirija para o Portal da Clínica informações, horários das consultas e exames e demais informação respeitante à Clínica, a fim de permitir a marcação e confirmação de consultas;
 - Interface entre o sistema do Centro Clínico “EasyClinic” e o sistema de Imagem da Radiologia iM3DICAL;

- Interface entre o sistema do Centro Clínico “EasyClinic” e o sistema de análises do Laboratório Joaquim Chaves;
 - Interface ente o novo sistema de sócios e o sistema de informação “EasyClinic”.
- Criação de uma Área de atendimento aos Associados e Utentes na sequência da criação do novo cartão de Associado e do Cartão de Cliente que conduzirão à nova política de Benefícios;
 - Execução de obras ligeiras de forma a adequar os espaços às exigências legais;
 - Execução de obras para melhoramento da imagem do Centro Clínico: no balcão de atendimento, na fachada, etc.;
 - Iniciar o processo de definição de fardamentos, em função das atividades exercidas, de forma a contribuir também para uma nova e melhor imagem do Centro Clínico.

3.2.2 – Farmácia

Este ano de 2014 teve como objetivos fundamentais a normalização e recuperação da atividade e a retoma da confiança de muitos utentes e associados que deixaram de adquirir a sua medicação e outros produtos e serviços na farmácia, face à crise de abastecimento que passou.

Com o estímulo dessa evolução favorável, que o quadro seguinte bem assinala, será importante efetuar uma análise, tão detalhada quanto possível, da procura dominante na nossa farmácia, por forma a desenhar a estratégia comercial que melhor responda às características e necessidades dos nossos clientes e dos nossos associados.



Para o próximo ano, será prosseguida uma estratégia de expansão e crescimento, baseada:

- Por um lado, no crescimento da procura e venda per capita, suportada no aumento da competitividade face ao mercado envolvente, de forma a conquistar a fidelização dos clientes e associados;
- Na diversificação da oferta de produtos (introdução de uma nova linha de medicamentos dirigida a animais) e serviços prestados recorrendo ao uso do fator competitivo do preço;

- Na aquisição de stock de medicamentos rateados diretamente aos laboratórios, evitando os constrangimentos de rutura habitual nos armazenistas;
- No estabelecimento de Parcerias com outras entidades coletivas, seguindo da política já implementada este ano;
- No esforço de exploração de novos nichos de mercado em crescimento e com grande potencial para a rentabilidade da farmácia.

É, igualmente, objetivo importante estabelecer contratos com nutricionistas para prestar um serviço de orientação nutricional e de indicação de produtos e suplementos adequados a uma nutrição saudável.

Finalmente, prevê-se realizar em 2015 um esforço de investimento na manutenção e recuperação generalizada dos equipamentos, o que contribuirá para a melhoria da imagem e atratividade externa da Farmácia.

Ainda neste plano, deverá proceder-se à renovação do sistema de videovigilância, de acordo com a legislação em vigor.

4. Programa de Investimentos e respetivo Financiamento

O programa de investimentos nos próximos anos, e em particular em 2015, deve nortear-se por três objetivos centrais:

- De recuperação do património, que acusa a falta de preservação e manutenção verificada nos anos anteriores;
- De expansão de atividade, condição fundamental para incrementar o nível de receitas da Associação, impondo-se, a este nível, a rigorosa avaliação dos seus impactos e da sua viabilidade económica e financeira;
- De melhoria da qualidade de serviço e de projeção da imagem global da Associação.

O volume global de investimentos, em 2015, deverá situar-se em cerca de 100 mil euros, distribuídos da seguinte forma:

INVESTIMENTO EM 2015, POR SETORES					
	<i>Equipamento</i>	<i>Mobiliário</i>	<i>Materiais</i>	<i>Construção</i>	<i>TOTAL</i>
SECTOR SOCIAL	44.886,00	3.858,00	19.070,00	12.885,00	80.699,00
- LAR, CENTRO DE DIA E CATEI	8.200,00	0,00	8.215,00	10.885,00	27.300,00
- SERVIÇOS CONTINUADOS	30.861,00	0,00	0,00	0,00	30.861,00
- SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO	0,00	1.068,00	4.720,00	0,00	5.788,00
- CASA ABRIGO	825,00	2.790,00	6.135,00	0,00	9.750,00
- CRECHES E PRÉ-ESCOLARES	5.000,00	0,00	0,00	2.000,00	7.000,00
SECTOR SAÚDE	16.500,00	0,00	0,00	48.990,00	65.490,00
- CLÍNICA	16.500,00	0,00	0,00	46.490,00	62.990,00
- FARMÁCIA	0,00	0,00	0,00	2.500,00	2.500,00
TOTAL	61.386,00	3.858,00	19.070,00	61.875,00	146.189,00

Este volume de investimentos deverá ser financiado por recurso integral a capitais próprios, obtidos com a alienação de imobilizado.

É opção inquestionável a política de eliminação progressiva do passivo, bancário e a fornecedores, pelo que não seria aceitável contrair qualquer empréstimo, ainda que por razões positivas de financiar investimentos tão necessários em alguns segmentos de atividade, como é o caso da Clínica.

5. Demonstração de Resultados

Neste ano que agora termina, já foi feito um grande esforço de normalização da exploração, com vista a ser possível obter o desejável equilíbrio nas “contas anuais”.

De facto, para se conseguir a eliminação progressiva da dívida que a Associação criou nos últimos anos junto de bancos e fornecedores – resolvida que está a dívida para com os trabalhadores e para com os prestadores de serviços médicos – é absolutamente necessário criar as condições para que os exercícios anuais de exploração terminem com resultados positivos e permitam libertar os recursos necessários à progressiva liquidação dessas dívidas.

Este caminho, iniciado com relativo sucesso em 2014, deve ser aprofundado em 2015 e prosseguido nos anos seguintes, de modo a assegurar a sobrevivência da Associação.

É assim, como parcialmente se pode ver no Quadro relativo aos Resultados Consolidados da Associação em 2014, que:

- Os “Resultados Líquidos”, no final do exercício, mostram um prejuízo previsional que se deve situar à volta dos 120 / 130 mil euros (projeção a partir dos dados finais de Setembro), contra 834 mil euros e 1 100 mil euros, respetivamente, em 2012 e 2013;
- Os “Meios Libertos de Exploração” já atingem, previsionalmente e com as mesmas referências, valores positivos de cerca de 190 mil euros, contra, respetivamente, valores negativos de cerca de 498 mil euros e 775 mil euros;
- Já se iniciou a trajetória de eliminação progressiva da dívida existente à data de 31 de Dezembro de 2013 (como se pode ver no Mapa Financeiro):
 - A bancos e outras instituições financeiras – 537 mil euros;
 - A fornecedores (alguns com “acordos”) – 290 mil euros;
 - À “Segurança Social” – 191 mil euros, para a qual os meios libertos da exploração contribuíram com cerca de 189 mil euros.

A evolução dos custos de exploração e da respetiva estrutura mostra a tendência de racionalização, objetivo crucial do plano de recuperação e viabilização económica e financeira da Associação.

À quebra da massa salarial em cerca de 400 mil euros anuais – mantendo, não obstante, um peso ainda superior a 50% do total dos custos – associa-se a redução das despesas com “fornecimentos e serviços externos” em mais de 200 mil euros, fruto da persistência na renegociação dos contratos de abastecimento.

Evolução estrutural dos custos								
	2012		2013		2014		2015	
Pessoal	-4.237.448,82	51,1%	-4.094.101,07	52,8%	-3.625.328,36	53,6%	-3.575.638,05	51,3%
Aquisição Matérias primas	-1.423.106,63	17,1%	-1.136.360,67	14,7%	-967.415,91	14,3%	-1.179.862,58	16,9%
Fornecimentos e serviços externos	-1.718.881,01	20,7%	-1.533.083,95	19,8%	-1.315.469,54	19,5%	-1.326.847,74	19,0%
Juros	-491.447,06	5,9%	-456.222,67	5,9%	-428.523,29	6,3%	-433.739,91	6,2%
Amortizações e depreciações	-339.280,13	4,1%	-334.112,78	4,3%	-323.887,21	4,8%	-352.278,96	5,1%
Outros	-88.162,89	1,1%	-199.238,84	2,6%	-98.571,17	1,5%	-98.571,16	1,4%
Total	-8.298.326,54	100,0%	-7.753.119,98	100,0%	-6.759.195,48	100,0%	-6.966.938,40	100,0%

Em 2015, com a manutenção da política de racionalização de custos, a par com a expectativa de incremento da atividade e dos “proveitos”, prevê-se que a exploração entre num ciclo de produção de resultados positivos, que é, como já se salientou, absolutamente essencial, não só para viabilizar a progressiva liquidação das dívidas, mas também e fundamentalmente assegurar a libertação das hipotecas que impendem sobre todo o património imobilizado e estrangulam a independência da Associação.

Para 2015, espera-se um aumento das receitas da atividade na área da saúde, mais contido na Clínica e mais expressivo na Farmácia.

No primeiro caso, deverão ser concretizados de imediato os projetos de expansão da atividade da clínica nas áreas da dermatologia e da gastroenterologia. No caso da Farmácia, espera-se um impacto positivo e crescente na atividade resultante das “parcerias” que vão sendo estabelecidas e da introdução de outros serviços e de novas linhas de produtos e medicamentos.

Evolução estrutural dos proveitos por atividade								
	2012		2013		2014		2015	
Área Social	4.414.944,26	60,7%	4.465.062,37	68,7%	4.246.088,75	64,9%	4.260.671,15	61,0%
Área Saúde								
Clinica	1.527.496,85	21,0%	1.371.095,87	21,1%	1.350.701,44	20,6%	1.485.605,59	21,3%
Farmácia	1.334.309,30	18,3%	663.308,95	10,2%	948.394,78	14,5%	1.232.913,21	17,7%
Total	7.276.750,41	100,0%	6.499.467,19	100,0%	6.545.184,97	100,0%	6.979.189,95	100,0%

Manter-se-ão, como eixos centrais da gestão da Associação:

- As políticas e as medidas de racionalização e de redução dos custos, com vista a atingir resultados positivos da exploração;
- A aposta em políticas comerciais agressivas, tendentes a projetar o volume de negócios da Associação e a contribuir, também por esta via, para a obtenção desses resultados positivos da exploração;
- A realização dos investimentos necessários ao desenvolvimento da atividade e à obtenção de padrões de excelência nos serviços prestados;
- A redução progressiva das dívidas a fornecedores e ao sistema financeiro.

Deste modo, como se pode observar nos quadros já referidos, projeta-se um “resultado líquido” anual positivo, ligeiramente superior a 90 mil euros, viabilizando um volume de “meios libertos da exploração” que se aproxima dos 440 mil euros.

Assim, a Associação poderá cumprir o objetivo de liquidação dos encargos com o reembolso da dívida bancária fixados para 2015, bem como da dívida para com a “Segurança Social” e objeto de acordo de pagamento até 2022, que no seu conjunto atingem cerca de 400 mil euros.

A esses, somam-se os encargos com dívidas a fornecedores que se arrastam desde 2013 e que foram objeto de “acordos de pagamento”, as quais, no seu conjunto, atingem ainda perto de 300 mil euros, que se espera possam ser

cobertos, parcialmente, com o apoio do Estado, através do “Fundo de Socorro Social”.

Finalmente, deve ser feito um esforço especial de investimento, a que já antes se referiu, que se espera ser coberto com os recursos extraordinários a obter da alienação de património.

Mapa de Origens e Aplicações de Fundos

Origens	2014	2015
Resultados líquidos	-134.514,80	91.747,25
Amortizações	323.887,21	352.278,96
Empréstimos	2.000.000,00	
Apoio FSS		150.000,00
Proveitos extraordinários (alienação imobilizado)		250.000,00
<i>Total Origens</i>	<i>2.189.372,41</i>	<i>844.026,21</i>
Aplicações		
Fornecedores c/ acordos	289.849,14	298.355,40
Empréstimos	330.941,89	203.963,55
Leasings	76.127,47	
Livranças	130.000,00	
Pessoal e Médicos	1.090.037,63	
Estado	190.708,64	195.518,27
Investimento	81.707,64	146.189,00
<i>Total Aplicações</i>	<i>2.189.372,41</i>	<i>844.026,22</i>

6. Notas Finais

Como repetidamente se afirmou, o próximo ano continuará sob o signo da recuperação da viabilidade económica e financeira da Associação. Estes processos são sempre exigentes em adaptações funcionais e orgânicas e impõem sacrifícios aos trabalhadores, inevitáveis quando estão em causa a redução de custos necessária para se obter equilíbrios mínimos de exploração.

Cabe, deste modo, uma palavra de agradecimento a essa capacidade de alinhamento estratégico e à tolerância na aceitação de medidas difíceis que os trabalhadores vêm demonstrando. A recuperação futura da solidez económica e financeira da Associação não poderá ser obtida sem o seu empenho e dedicação.

É também devida uma palavra de apreço pela compreensão que os fornecedores vêm revelando perante as dificuldades de cobrança e pela confiança na recuperação futura da Associação.

O mesmo reconhecimento é devido às autoridades e aos parceiros financeiros com quem a Associação se relaciona.

Finalmente, é devida uma palavra especial de esperança de que se mantenha o impacto positivo da atividade da Associação na vida das comunidades onde se insere, expresso no forte movimento de adesão de novos Associados.

O Conselho de Administração

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

FARMÁCIA

	Consolidado 2012 Ajustado	Consolidado 2013 Ajustado	Reestimado 2014	Orçamento 2015
1. VENDAS	1.334.309,30	663.308,95	948.394,78	1.232.913,21
2. CMVM	-1.044.479,14	-500.375,26	-682.776,22	-887.697,51
3. MARGEM BRUTA - Valor (1-2)	289.830,16	162.933,69	265.618,56	345.215,70
3. MARGEM BRUTA - % - (3/1)	22%	25%	28%	28%
4. FSE's	-62.814,91	-59.001,26	-43.701,82	-41.516,78
Serviços Especializados	-20.532,74	-20.111,00	-8.562,88	-8.134,75
Honorários	-15.083,78	-15.253,53	0,00	0,00
Materiais	-2.454,33	-1.678,58	-1.497,83	-1.422,93
Energia	-13.289,04	-12.433,63	-12.066,34	-11.463,03
Combustíveis	0,00	-31,85	-10,40	-9,88
Água	-262,35	-254,84	-229,55	-218,09
Outros fluidos	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações e estadas	-87,74	-53,02	-131,36	-124,80
Rendas e Alugueres	-8.164,89	-8.414,62	-6.093,23	-5.788,57
Comunicação	-3.371,28	-3.162,16	-2.932,29	-2.785,67
Seguros	-1.138,79	-1.091,13	-1.149,05	-1.091,60
Contencioso e Notariado	-46,02	-1.076,36	-1.367,69	-1.299,31
Despesas de Representação	0,00	0,00	-25,48	-24,21
Limpeza, Higiene e Conforto	-127,92	-219,51	-201,48	-191,41
Outros Serviços	-13.339,81	-10.474,56	-9.434,24	-8.962,53
5. PESSOAL	-247.915,86	-221.872,25	-194.221,84	-185.873,90
Remunerações do pessoal	-199.221,64	-187.422,61	-163.179,18	-153.977,46
Horas extraordinárias	-25.577,25	-17.109,32	-7.980,28	-7.527,41
Indemnização	-13.000,00	0,00	-266,67	0,00
Encargos com remunerações	-32.539,05	-31.188,31	-27.788,38	-30.360,02
Seg. Acid. Trab. e Doenças Prof.	-2.864,75	-2.967,34	-2.663,10	-1.230,33
Outros	-290,42	-293,99	-324,51	-306,09
6. OUTROS GANHOS	69.559,08	40.406,97	13.467,15	13.467,15
7. OUTROS CUSTOS	-20.191,53	-42.858,11	-12.076,73	-12.076,72
8. EBITDA (3-(4+5+6+7))	28.466,94	-120.390,96	29.085,33	119.215,45
9. AMORTIZAÇÕES	-5.696,95	-5.676,46	-5.433,92	-6.058,92
10. JUROS	-80.726,95	-81.542,69	-108.338,90	-109.657,76
11. RESULTADOS FINAIS (8-(9+10))	-57.956,96	-207.610,11	-84.687,49	3.498,77

Meios Libertos Líquidos

-52.260,01

-201.933,65

-79.253,57

9.557,69

CLÍNICA

	Consolidado 2012 Ajustado	Consolidado 2013 Ajustado	Reestimado 2014	Orçamento 2015
1. PROVEITOS OPERACIONAIS (1+2)	1.527.496,85	1.371.095,87	1.350.701,44	1.485.605,59
2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	1.527.496,85	1.371.095,87	1.350.550,53	1.485.605,59
3. SUBSIDIOS À EXPLORAÇÃO	0,00	0,00	150,91	0,00
4. CUSTOS OPERACIONAIS (5+6+7+8+9)	-1.533.999,47	-1.439.092,31	-1.197.204,35	-1.263.560,53
5. CMVMC	-52.682,28	-124.148,58	-20.684,85	-22.753,34
6. FSE'S	-849.760,15	-732.009,44	-667.457,31	-711.236,09
Serviços Especializados	-714.196,70	-605.201,36	-579.712,28	-627.878,32
Honorários	-625.745,81	0,00	-514.344,32	-565.778,75
Materiais	-5.359,54	-4.861,34	-1.149,15	-1.091,69
Energia	-16.624,76	-15.303,82	-12.544,69	-11.917,46
Combustíveis	-967,78	-1.358,79	-1.299,89	-1.234,90
Água	-1.174,57	-1.277,37	-1.798,26	-1.708,35
Outros fluidos	-558,28	-657,53	-797,04	-757,19
Deslocações e estadas	-700,81	-567,40	-810,89	-770,35
Rendas e Alugueres	-52.914,99	-45.639,53	-23.274,00	-22.110,30
Comunicação	-8.824,21	-10.140,81	-11.004,62	-10.454,39
Seguros	-12.548,97	-11.856,90	-11.660,36	-11.077,34
Contencioso e Notariado	-374,80	-1.795,01	-154,72	-146,98
Despesas de Representação	-100,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, Higiene e Conforto	-2.256,28	-2.387,63	-2.774,63	-2.635,90
Outros Serviços	-33.158,46	-30.961,95	-20.476,78	-19.452,94
7. PESSOAL	-597.683,46	-554.109,43	-502.896,03	-523.404,93
Remunerações do pessoal	-504.767,73	-470.525,45	-425.755,23	-437.280,76
Horas extraordinárias	0,00	0,00	-101,60	0,00
Indemnizações	-7.500,00	0,00	0,00	0,00
Encargos com remunerações	-78.500,11	-75.517,82	-69.243,37	-82.324,06
Seg. Acid. Trab. e Doenças Prof.	-6.915,62	-8.058,16	-7.615,68	-3.518,36
Outros	0,00	-8,00	-281,75	-281,75
8. OUTROS GANHOS	5.198,04	28.851,12	7.654,14	7.654,14
9. OUTROS CUSTOS	-39.071,62	-57.675,98	-13.820,30	-13.820,30
10. EBITDA (1-4)	-6.502,62	-67.996,44	153.497,09	222.045,06
11. AMORTIZAÇÕES	-93.435,99	-88.453,56	-87.258,38	-100.943,38
12. JUROS	-84.177,94	-78.241,76	-85.558,54	-86.600,09
13. RESULTADOS FINAIS (10-(11+12))	-184.116,55	-234.691,76	-19.319,83	34.501,59

Meios Libertos Líquidos

-90.680,56

-146.238,20

67.938,55

135.444,97

ACÇÃO SOCIAL e EIS

	Consolidado 2012 Ajustado	Consolidado 2013 Ajustado	Reestimado 2014	Orçamento 2015
1. PROVEITOS OPERACIONAIS (1+2)	4.240.876,76	4.307.672,87	4.100.264,75	4.100.264,75
2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	1.681.382,00	1.770.125,54	1.624.168,29	1.624.168,29
3. SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	2.559.494,76	2.537.547,33	2.476.096,45	2.476.096,45
4. CUSTOS OPERACIONAIS (5+6+7+8+9)	-3.749.205,56	-3.932.268,63	-3.296.548,93	-3.174.673,49
5. CMVMC	-249.018,32	-475.169,48	-209.385,88	-209.385,88
6. FSE'S	-707.744,62	-648.053,20	-518.752,44	-492.814,80
Serviços Especializados	-176.354,08	-190.519,76	-204.602,82	-194.372,68
Honorários	-88.504,19	-115.334,66	-126.429,33	-120.107,87
Materiais	-30.828,65	-28.539,15	-2.155,96	-2.048,16
Energia	-78.458,52	-64.495,17	-43.738,93	-41.551,97
Combustíveis	-29.656,98	-24.597,32	-25.538,25	-24.261,34
Água	-38.999,45	-28.694,59	-26.904,29	-25.559,08
Outros fluidos	-47.854,63	-47.136,72	-38.440,13	-36.518,13
Deslocações e estadas	-5.329,93	-2.150,27	-282,33	-268,22
Rendas e Alugueres	-109.568,86	-67.410,39	-56.212,88	-53.402,23
Comunicação	-28.329,32	-26.257,73	-26.195,80	-24.886,01
Seguros	-16.565,79	-16.146,42	-14.755,35	-14.017,58
Contencioso e Notariado	-360,94	-1.498,11	-1.069,94	-1.016,44
Despesas de Representação	-1.242,50	-500,00	-593,47	-563,79
Limpeza, Higiene e Conforto	-78.276,86	-77.698,32	-47.680,84	-45.296,80
Outros Serviços	-65.918,11	-72.409,25	-30.581,45	-29.052,37
7. PESSOAL	-2.853.479,86	-2.791.774,74	-2.558.518,34	-2.462.580,53
Remunerações do pessoal	-2.439.360,48	-2.376.243,97	-2.170.577,43	-2.064.227,30
Horas extraordinárias	0,00	-391,56	0,00	0,00
Indemnizações	-2.073,47	-2.888,11	-4.215,57	0,00
Encargos com remunerações	-379.046,79	-372.092,40	-344.405,82	-377.511,50
Seg. Acid. Trab. e Doenças Prof.	-32.234,97	-40.122,98	-34.344,63	-15.866,85
Outros	-764,15	-427,28	-4.974,88	-4.974,88
8. OUTROS GANHOS	76.930,09	68.140,08	54.939,94	54.939,94
9. OUTROS CUSTOS	-15.892,85	-85.411,29	-64.832,22	-64.832,22
10. EBITDA (1-4)	491.671,20	375.404,24	803.715,81	925.591,25
11. AMORTIZAÇÕES	-219.151,56	-215.621,91	-208.320,49	-222.402,24
12. JUROS	-297.199,00	-267.357,17	-184.808,78	-187.058,55
13. RESULTADOS FINAIS (10-(11+12))	-24.679,36	-107.574,84	410.586,54	516.130,46

Meios Libertos Líquidos

194.472,20

108.047,07

618.907,03

738.532,70

FUNDOS

	Consolidado 2012 Ajustado	Consolidado 2013 Ajustado	Reestimado 2014	Orçamento 2015
1. PROVEITOS OPERACIONAIS (1+2)	174.067,50	157.389,50	145.824,00	160.406,40
2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	174.067,50	157.389,50	145.824,00	160.406,40
3. SUBSIDIOS À EXPLORAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
4. CUSTOS OPERACIONAIS (5+6+7+8+9)	-694.141,86	-663.611,46	-514.226,53	-549.492,06
5. CMVMC	-76.926,89	-36.667,35	-54.568,96	-60.025,86
6. FSE'S	-98.561,33	-94.020,05	-85.557,98	-81.280,07
Serviços Especializados	-20.561,66	-16.908,57	-48.528,39	-46.101,97
Honorários	-35,31	0,00	0,00	0,00
Materiais	-3.310,10	-2.990,00	-1.933,73	-1.837,05
Energia	-255,34	-413,28	-337,36	-320,49
Combustíveis	-2.826,64	-2.508,83	0,00	0,00
Água	-620,68	-746,35	-781,47	-742,39
Outros fluidos	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações e estadas	-307,29	-165,75	-181,84	-172,75
Rendas e Alugueres	-40.409,07	-31.687,95	-8.849,71	-8.407,22
Comunicação	-17.240,74	-21.474,54	-12.467,73	-11.844,34
Seguros	-1.696,53	-1.960,52	-1.771,11	-1.682,55
Contencioso e Notariado	-762,11	-356,87	-548,33	-520,92
Despesas de Representação	-793,31	-825,40	-606,73	-576,40
Limpeza, Higiene e Conforto	-2,30	0,00	-18,53	-17,61
Outros Serviços	-9.775,56	-13.981,99	-9.533,04	-9.056,39
7. PESSOAL	-538.369,64	-526.344,65	-369.692,16	-403.778,70
Remunerações do pessoal	-458.055,37	-439.290,29	-308.915,41	-333.966,78
Horas extraordinárias	0,00	0,00	-1.016,67	0,00
Indemnizações	0,00	-5.500,00	0,00	0,00
Encargos com remunerações	-73.508,44	-73.781,33	-53.013,76	-65.785,56
Seg. Acid. Trab. e Doenças Prof.	-6.304,26	-7.103,56	-6.945,29	-3.208,65
Outros	-501,57	-669,47	-817,71	-817,71
8. OUTROS GANHOS	32.722,89	6.714,05	3.434,48	3.434,48
9. OUTROS CUSTOS	-13.006,89	-13.293,46	-7.841,91	-7.841,91
10. EBITDA (1-4)	-520.074,36	-506.221,96	-368.402,53	-389.085,66
11. AMORTIZAÇÕES	-20.995,63	-24.360,85	-22.874,42	-22.874,42
12. JUROS	-29.343,17	-29.081,05	-49.817,07	-50.423,51
13. RESULTADOS FINAIS (10-(11+12))	-570.413,16	-559.663,86	-441.094,02	-462.383,59

Meios Libertos Líquidos -549.417,53 -535.303,01 -418.219,60 -439.509,17

CONSOLIDADO

	Consolidado 2012 Ajustado	Consolidado 2013 Ajustado	Reestimado 2014	Orçamento 2015
1. PROVEITOS OPERACIONAIS (1+2)	7.276.750,41	6.499.467,19	6.545.184,97	6.979.189,95
VENDAS	1.334.309,30	663.308,95	948.394,78	1.232.913,21
2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	3.382.946,35	3.298.610,91	3.120.542,83	3.270.180,28
3. SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	2.559.494,76	2.537.547,33	2.476.247,36	2.476.096,45
4. CUSTOS OPERACIONAIS (5+6+7+8+9)	-7.283.189,25	-6.818.672,31	-5.927.289,27	-6.101.423,82
5. CMVMC	-1.423.106,63	-1.136.360,67	-967.415,91	-1.179.862,58
6. FSE'S	-1.718.881,01	-1.533.083,95	-1.315.469,54	-1.326.847,74
Serviços Especializados	-931.645,18	-832.740,69	-841.406,37	-876.487,72
Honorários	-729.369,09	-130.588,19	-640.773,65	-685.886,62
Materiais	-41.952,62	-38.069,07	-6.736,67	-6.399,83
Energia	-108.627,66	-92.645,90	-68.687,32	-65.252,95
Combustíveis	-33.451,40	-28.496,79	-26.848,55	-25.506,12
Água	-41.057,05	-30.973,15	-29.713,58	-28.227,91
Outros fluidos	-48.412,91	-47.794,25	-39.237,17	-37.275,31
Deslocações e estadas	-6.425,77	-2.936,44	-1.406,43	-1.336,11
Rendas e Alugueres	-211.057,81	-153.152,49	-94.429,81	-89.708,32
Comunicação	-57.765,55	-61.035,24	-52.600,44	-49.970,41
Seguros	-31.950,08	-31.054,97	-29.335,87	-27.869,07
Contencioso e Notariado	-1.543,87	-4.726,35	-3.140,68	-2.983,65
Despesas de Representação	-2.135,81	-1.325,40	-1.225,68	-1.164,40
Limpeza, Higiene e Conforto	-80.663,36	-80.305,46	-50.675,48	-48.141,71
Outros Serviços	-122.191,94	-127.827,75	-70.025,50	-66.524,23
7. PESSOAL	-4.237.448,82	-4.094.101,07	-3.625.328,36	-3.575.638,05
Remunerações do pessoal	-3.601.405,22	-3.473.482,32	-3.068.427,25	-2.989.452,30
Horas extraordinárias	-25.577,25	-17.500,88	-9.098,55	-7.527,41
Indemnizações	-22.573,47	-8.388,11	-4.482,24	0,00
Encargos com remunerações	-563.594,39	-552.579,86	-494.451,33	-555.981,14
Seg. Acid. Trab. e Doenças Prof.	-48.319,60	-58.252,04	-51.568,70	-23.824,19
Outros	-1.556,14	-1.398,74	-6.398,84	-6.380,42
8. OUTROS GANHOS	184.410,10	144.112,22	79.495,71	79.495,71
9. OUTROS CUSTOS	-88.162,89	-199.238,84	-98.571,17	-98.571,16
10. EBITDA (1-4)	-6.438,84	-319.205,12	617.895,70	877.766,12
11. AMORTIZAÇÕES	-339.280,13	-334.112,78	-323.887,21	-352.278,96
12. JUROS	-491.447,06	-456.222,67	-428.523,29	-433.739,91
13. RESULTADOS FINAIS (10-(11+12))	-837.166,03	-1.109.540,57	-134.514,80	91.747,25
Meios Libertos Liquidos	-497.885,90	-775.427,79	189.372,41	444.026,21

Consolidado

BALANÇO

Rúbricas	Notas	2012	2013	Reestimado 2014*	Orçamento 2015
ATIVO					
Ativo não corrente					
Ativos fixos tangíveis		8.842.588,27	8.547.892,26	8.399.032,14	8.049.038,00
Bens de património histórico e cultural		11.048,51	11.048,51	11.048,51	11.048,51
Propriedades de Investimento		276.543,74	272.233,33	267.922,92	263.612,51
Ativos Intangíveis		1.363.029,16	1.362.228,53	1.361.427,90	1.360.627,27
Investimentos financeiros		50.712,32	55.937,32	85.812,36	70.669,01
Fund./bem./patr./doadores/associados		159.840,10	159.840,10	159.840,10	159.840,10
Outros activos financeiros		215.000,00	215.000,00	215.000,00	215.000,00
		10.918.762,10	10.624.180,05	10.500.083,93	10.129.835,40
Ativo corrente					
Inventários		401.555,33	56.342,44	56.342,44	56.342,44
Clientes		189.871,98	123.800,88	123.800,88	92.850,66
Utentes		129.293,97	111.947,94	111.947,94	55.973,97
Adiantamentos a fornecedores		14.797,59	12.679,96		
Estado e outros entes públicos		4.420,43	5.821,04		
Outras contas a receber		419.047,51	384.916,06	384.916,06	288.687,05
Diferimentos		43.973,05	13.350,88	13.350,88	13.350,88
Outros activos financeiros		3.192,31	3.192,31	3.192,31	3.192,31
Caixa e depósitos bancários		22.723,49	16.505,16	16.505,16	16.505,16
		1.228.875,66	728.556,67	710.055,67	526.902,47
Total do ativo		12.147.637,76	11.352.736,72	11.210.139,60	10.656.737,87
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO					
Fundos Patrimoniais					
Reservas		2.727.178,87	2.727.178,87	2.727.178,87	2.727.178,87
Resultados Transitados		-1.706.619,27	-2.576.950,39	-3.686.490,96	-3.821.005,76
Ajustamentos em activos financeiros					
Excedentes de revalorização					
Outras variações nos fundos patrimoniais		1.391.417,15	1.366.913,03	1.366.913,03	1.366.913,03
Resultado líquido do período		-870.331,12	-1.109.540,57	-134.514,80	91.747,25
Total do Fundo Patrimonial		1.541.645,63	407.600,94	273.086,14	364.833,39
Passivo					
Passivo não corrente					
Fornecedores c/ acordos			435.516,31	145.667,17	0,00
Financiamentos Obtidos		4.446.145,71	4.003.898,10	6.129.440,64	5.925.477,09
Estado e outros entes públicos		2.184.785,59	2.429.462,43	2.560.723,57	2.365.205,30
Outras contas a pagar		217.791,18	30.149,96		
		6.848.722,48	6.899.026,80	8.835.831,38	8.290.682,39
Passivo Corrente					
Fornecedores		1.466.409,34	675.574,80	451.885,80	299.197,57
Adiantamento de Clientes		0,00	16,10	0,00	0,00
Adiantamento de utentes		6.634,88	11.179,48	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos		265.249,15	428.527,10	140.187,00	140.187,00
Financiamentos Obtidos		749.056,65	1.189.528,11	95.000,00	95.000,00
Outros financiadores		226.506,78	122.258,24	122.258,24	122.258,24
Outras Contas a Pagar		1.008.041,25	1.574.177,63	1.247.043,52	1.299.731,75
Diferimentos		35.371,60	44.847,52	44.847,52	44.847,52
		3.757.269,65	4.046.108,98	2.101.222,08	2.001.222,08
Total do Passivo		10.605.992,13	10.945.135,78	10.937.053,46	10.291.904,47
Total do Capital Próprio e do Passivo		12.147.637,76	11.352.736,72	11.210.139,60	10.656.737,86