

**OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS NOS PROCESSOS AQUISITIVOS?  
UMA ANÁLISE ÀS IPSS DO ALTO MINHO**

*COST OPTIMISATION IN THE PROCUREMENT  
PROCESSES? AN ANALYSIS OF PRIVATE SOCIAL  
SOLIDARITY INSTITUTIONS IN ALTO MINHO*

FILIPE MACEDO<sup>1</sup>  
SUSANA BERNARDINO<sup>II</sup>

Recepción: 3/07/2022 - Aceptación: 21/7/2022

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia social pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). Rua Jaime Lopes de Amorim, s/n, S. Mamede de Infesta, jfsmacedo0@gmail.com.

<sup>II</sup> Doutoramento em Gestão pela Universidade Portucalense. Investigadora integrada do CEOS.PP/ISCAP/P.Porto, Rua Jaime Lopes de Amorim, s/n, S. Mamede de Infesta, susanab@iscap.ipp.pt.

## RESUMO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel fulcral na nossa sociedade, na resposta aos mais significativos problemas sociais vigentes. Tendo em conta a limitação de recursos que as IPSS geralmente dispõem para a prossecução da sua missão social, a otimização dos processos assume um papel fundamental, de entre os quais se poderão incluir os processos aquisitivos. Este artigo tem como objetivo entender a forma como as IPSS do Alto Minho desenvolvem os processos de compra e analisar em que medida recorrem a instrumentos como serviços partilhados ou centrais de compras como forma de otimização de custos no processo aquisitivo. Através da análise a um inquérito por questionário aos responsáveis das organizações, observa-se que estas entidades apesar de disporem de algum conhecimento sobre os conceitos de serviços partilhados e centrais de compras, ainda não encetaram a sua implementação, seja por motivos de desconhecimento ou pela inexistência de respostas no território.

**PALAVRAS-CHAVE:** Instituições particulares de solidariedade social, gestão, processos aquisitivos, serviços partilhados, centrais de compras, Alto Minho.

## ABSTRACT

The Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) have a central role in our society, in answering the most significant social problems that exist. Taking into account the limited resources that IPSS generally have for the prosecution of their social mission, the optimisation of processes becomes fundamental, among which may be included the procurement processes. This article aims to understand how the IPSS of Alto Minho develop their purchasing processes and analyse to what extent they use instruments such as shared services or central purchasing. Through the analysis of a questionnaire sent to those responsible for the organisations, it was observed that these entities, despite having some knowledge about the concepts of shared services and purchasing centrals, have not yet started their implementation, either due to lack of knowledge or to the absence of answers in the territory.

**KEY WORDS:** Private Social Solidarity Institutions, Management, Purchasing Processes, Shared Services, Purchasing Central, Alto Minho.

**SUMÁRIO:** 1. INTRODUÇÃO. 2. REVISÃO DE LITERATURA. 2.1. A importância da gestão e otimização de processos nas IPSS. 2.2. Novas abordagens ao desenvolvimento de processos aquisitivos. 2.2.1 Os serviços partilhados. 2.2.2 As centrais de compras. 3. METODOLOGIA. 4. RESULTADOS. 4.1 Caracterização da amostra. 4.2 Caracterização das respostas disponibilizadas pelas IPSS do Alto Minho. 4.3 O processo de compras das IPSS do Alto Minho. 4.3.1 Conhecimento e uso de centrais de compras pelas IPSS do Alto Minho. 4.3.2 Conhecimento e uso de serviços partilhados pelas IPSS do Alto Minho. 5. CONCLUSÕES. 6. REFERÊNCIAS.

**SUMMARY:** 1. INTRODUCTION. 2. LITERATURE REVIEW. 2.1. The importance of managing and optimizing processes in IPSS. 2.2. New approaches to the development of acquisitive processes. 2.2.1 Shared services. 2.2.2 Purchasing Centrals. 3. METHODOLOGY. RESULTS. 4.1 Sample description. 4.2 Characterization of the responses provided by the IPSS in Alto Minho. 4.3 The purchasing process of Alto Minho's IPSS. 4.3.1 Knowledge and use of central purchasing by the IPSS of Alto Minho. 4.3.2 Knowledge and use of shared services by the IPSS of Alto Minho. 5. 5. CONCLUSIONS. 6. REFERENCES.

## I INTRODUÇÃO

As organizações de economia social têm, na conjuntura atual, assumido um papel preponderante ao nível da coesão social, através da criação de respostas para os mais proeminentes problemas sociais existentes<sup>1</sup>.

No ordenamento jurídico português, conforme definido na Lei de Bases da Economia Social (Lei 30/2013, de 8 de maio), são várias as organizações que integram o setor social. As Instituições Particulares de Solidariedade Social são reconhecidas como muito relevantes para a economia social em Portugal, tal como evidenciado na Conta Satélite para a Economia Social. Em termos gerais, o objetivo principal destas entidades consiste na prevenção e apoio a diferentes cenários de fragilidade, desenvolvendo para isso um conjunto vasto de atividades de apoio à população mais necessitada, nomeadamente o apoio a crianças e jovens, a idosos ou apoio na invalidez.

O Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, no seu artigo 1.º define Instituições Particulares de Segurança Social (IPSS) como “pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos,

<sup>1</sup> ALAM, J., BOAMAH, M. I., & MOIR, R. (2018). An examination of the social economy: Some new theoretical insights. *International Journal of Social Economics*, 45(6), 940–956. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2016-0274>

desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”. A sua ação pode ocorrer através da prestação de serviços, nomeadamente no apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos ou ainda na resolução dos problemas habitacionais das populações.

Estas instituições têm nos últimos anos sofrido uma grande pressão em termos da procura das suas respostas por parte da população mais vulnerável, primeiramente na sequência da crise económico-financeira e, mais recentemente, pela pandemia mundial que despoletou o aumento do desemprego e das desigualdades sociais<sup>2</sup>. Acrescem ainda as significativas alterações económicas, sociais e demográficas, que têm exigido um esforço acrescido por parte destas instituições com vista a colmatar a procura da satisfação das necessidades mais básicas das populações.

Não obstante, as IPSS, tal como muitas das demais entidades da economia social, enfrentam problemas de escassez de recursos, que limitam a sua capacidade de resposta, seja em fazer chegar a sua ação a um maior número de pessoas ou no desenvolvimento de novas respostas sociais<sup>3</sup>. Neste contexto, o desenvolvimento de processos internos capazes de melhorar a eficiência e eficácia destas organizações é considerado fundamental<sup>4</sup>.

Com este artigo pretende-se analisar a forma como são desenvolvidos os processos aquisitivos das IPSS do Alto Minho e avaliar em que medidas estas adotam estratégias que permitam otimizar os seus processos aquisitivos, nomeadamente o uso de serviços partilhados e centrais de compras.

Para o efeito, o artigo inicia com uma revisão de literatura sobre a relevância da gestão e otimização de processos nas IPSS. Segue-se a apresentação de novas abordagens ao desenvolvimento de processos aquisitivos, onde se exploram os conceitos de serviços partilhados e centrais de compras. De seguida, no apresenta-se a metodologia usada. Segue-se, depois, a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as conclusões, limitações do estudo e pistas para investigações futuras.

---

<sup>2</sup> MEIRA, D. et al. (2022). Portuguese social solidarity cooperatives between *recovery and resilience in the context of covid-19: preliminary results of the COOPVID Project*, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 233-266. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21486.

<sup>3</sup> SANTO, J. (2021). *Os Instrumentos de Financiamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.

<sup>4</sup> VAL, H. (2020). *Práticas de Gestão nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do Distrito de Santarém: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações da Economia Social, Instituto Politécnico de Santarém.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. A importância da gestão e otimização de processos nas IPSS

A gestão deve ser entendida como um mecanismo que permita alcançar da forma mais eficaz os objetivos da organização, através do uso o mais eficiente possível dos seus recursos, que são escassos<sup>5</sup>. Não obstante, as organizações que compõem o setor social deparam-se amiúde com características que colocam constantes desafios à sua gestão<sup>6</sup>. Antes de mais, a missão de pendor social prosseguida por estas organizações restringe a sua capacidade de apropriação de valor que, por sua vez, se traduz num cenário de especial insuficiência de recursos para o desenvolvimento das suas atividades<sup>7</sup>.

Para a mobilização de recursos financeiros, as IPSS poderão recorrer a receitas obtidas através de fontes internas, resultantes da sua atividade operacional, bem como a fontes de receitas externas, que não são geradas pela instituição<sup>8</sup>. De destacar ainda a relevância do financiamento público para as IPSS, onde se incluem os apoios dos organismos do Estado. A tabela 1, sistematiza as principais fontes de geração de recursos financeiros.

---

<sup>5</sup> RODRIGUES, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, Porto.

<sup>6</sup> ANDRADE, A.M. e Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.

<sup>7</sup> CRISTINA, S. M. (2012). *Motivações no Trabalho Remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos – O Caso Particular das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

<sup>8</sup> BERNARDINO, S. & FREITAS SANTOS (2021). Gestão dos recursos financeiros e performance: dependência ou sustentabilidade das organizações sociais em Portugal? *European Journal of Applied Business and Management*, 7(1), 23-41.

Tabela 1 – Tipologia do financiamento público

ENTIDADES	PROGRAMAS /MEDIDAS	OBJETIVOS / CONTEÚDOS
<b>FINANCIAMENTO PÚBLICO</b>		
Centros distritais de segurança social	Acordos de cooperação para as respostas sociais	Comparticipação mensal por utente
Ministério da solidariedade e segurança social	Apoio do piddac / pares / plano dom	Investimento para construção de infraestruturas e a aquisição de bens móveis
	Fundo de socorro social Subsídios eventuais	Subsídios eventuais (exclusão social, sinistro e Calamidade)
Autarquias locais: Municípios e freguesias	Subsídios eventuais	Subsídios pontuais (infra-estruturas ou equipamento móvel)
Municípios	Acordo anual de fornecimento de almoços às crianças do 1º ciclo do ensino básico	Subsídio mensal a centros de atividades de tempos livres
	Programa de expansão e Desenvolvimento da educação pré-escolar	Subsídio mensal às atividades de jardim de infância público
Instituto de emprego e Formação profissional	Medidas de empregabilidade (Combate ao desemprego de longa duração e integração laboral)	Apoio financeiro de acordo com a medida aprovada através de candidatura (estágio emprego, contrato emprego-inserção, etc)
Ministério da saúde	Protocolos com a administração regional de saúde	Consultas, exames, tratamentos e cirurgias Médicas
Fundos comunitários	Programas do Portugal 2020 e do plano de recuperação e resiliência	Investimento para construção de infraestruturas, aquisição de bens móveis, implementação de projetos (áreas prioritárias) e planos de formação

<b>FINANCIAMENTO PRIVADO</b>		
Beneficiários e famílias	Comparticipações familiares mensais das respostas sociais com acordo de cooperação	Cada utente e/ou sua família participa mensalmente (em função da resposta social e do cálculo do rendimento per capita)
Beneficiários, famílias e comunidade	Mensalidades respeitantes ao pagamento integral de Vendas e serviços prestados	Serviços de saúde (consultas, exames, internamentos, etc), Serviços de apoio à comunidade (lavandaria, cabeleireiro, alimentação, etc), que não estão abrangidos por protocolos com entidades públicas.
Beneficiários ou elementos da comunidade	Quotizações	Quotas pagas pelos associados das ipss
Beneficiários, elementos da Comunidade e entidades privadas	Doações, patrocínios e donativos	Donativos em trabalho voluntário, géneros, bens e valores. Oferta de bens e equipamento para venda a favor da ipss
Pessoas ou entidades privadas	<i>Fundraising</i> e peditórios	Iniciativas de angariação de fundos e captação de recursos
	RENDAS	Aluguer de espaços para habitação, lojas, ações de formação, aluguer de equipamentos (veículos, outros)
Empresas ou outras entidades do setor lucrativo	Concursos para apoio de projetos sociais	Desenvolvimento de projetos na área social, iniciativas de responsabilidade social, com impacto e inovação social
Pessoas ou entidades privadas	Empréstimos de entidades bancárias	Crédito bancário, com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido de juros) dentro do prazo combinado
	Empréstimos de pessoas ou entidades particulares	Empréstimo com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido de juros ou não) dentro do prazo combinado.

Fonte: Adaptado de Silva et al., (2014)<sup>9</sup>

<sup>9</sup> SILVA, S.; SANTOS, N.; MOTA, J. & MARTÍN, J. (2014). Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal, ISBN 978-989-20-5404-9

Apesar do reconhecimento cada vez maior da necessidade de diversificação de fontes de rendimento que incluam financiamento privadas<sup>10 11</sup>, verifica-se ainda uma grande dependência de apoios de entidades externas, em particular o financiamento público<sup>12</sup>.

A insuficiência de recursos financeiros leva a uma menor capacidade aquisitiva, quer em termos de recursos materiais ou humanos. De referir, a título de exemplo, o recurso ao voluntariado ou ao pagamento de remunerações inferior aos observados no setor público e privado, como forma de contenção de uma das principais despesas das organizações sociais (as despesas com recursos humanos) resultante da baixa capacidade financeira da organização. Para além disso, a limitação de recursos poderá obrigar as organizações a um maior controlo na aquisição de bens e serviços<sup>13</sup>. Para o efeito, relevarão estratégias de redução de custos através da renegociação de contratos com fornecedores ou a adesão a procedimentos que permitam otimizar os custos associados aos processos aquisitivos<sup>14</sup>.

O cenário de escassez de recursos coloca necessidades acrescidas às organizações sociais em termos de eficácia, dado que os meios financeiros disponíveis são limitados comparativamente com as suas necessidades<sup>15</sup>. Acresce ainda que alguns autores evidenciam que as entidades do setor social apresentam alguma ineficácia no cumprimento da sua missão e no uso de recursos<sup>16</sup>. A definição de sustentabilidade pode ser encarada como a capacidade de obter variados recursos (financeiros, humanos e materiais) de uma forma contínua e suficiente de forma a serem usados para que a organização alcance os seus objetivos<sup>17</sup>.

---

<sup>10</sup> WIT, A.; BEKKERS, R.; & WIEPKING, P. (2020). Crowding-Out or Crowding-In: The Dynamics of Different Revenue Streams. In I. Garcia-Rodríguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter7). London, Routledge.

<sup>11</sup> GARCIA-RODRIGUEZ, I. & ROMERO-MERINO, M. (2020). A Journey Through the Finance of Nonprofit Organizations: An Introduction. In I. Garcia-Rodríguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter 1). London, Routledge.

<sup>12</sup> ANDRADE, A.M. & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.

<sup>13</sup> ALMEIDA, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Sector*. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. Editora Almedina.

<sup>14</sup> VAL, H. (2020). *Práticas de Gestão nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do Distrito de Santarém: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações da Economia Social, Instituto Politécnico de Santarém.

<sup>15</sup> SEBADELHE, P. A. M. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos – O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de mestrado. Universidade de Coimbra, Coimbra.

<sup>16</sup> HERZLINGER, R. E. (1996). *Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?* Harvard Business Review on Nonprofits. Harvard Business School Press.

<sup>17</sup> FALCONER, A. P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do Seu Campo de Gestão*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, Brasil.

A gestão das entidades da economia social e a otimização dos seus processos é vista como relevante para potenciar a garantia de um melhor serviço<sup>18</sup>, em muito reforçada pela necessidade crescente de se fazer face à complexidade operacional com que as organizações do setor social se deparam, em particular num meio envolvente em constante mutação<sup>19</sup>.

Estes desafios obrigam as organizações sociais a fazer um melhor uso dos recursos que têm ao seu dispor<sup>20</sup>. Assim, estas organizações devem procurar utilizar práticas de gestão cada vez mais profissionais<sup>21</sup>, utilizando sobretudo aquelas que já foram mais aperfeiçoadas pelo setor privado.

Apesar dos benefícios que têm vindo a ser reconhecidos à gestão das organizações sociais, verificam-se ainda algumas críticas relacionadas com a necessidade de uma maior profissionalização<sup>22</sup>. Para além disso, em virtude da pequena dimensão das organizações sociais e baixo poder aquisitivo, um número alargado destas instituições não possui colaboradores afetos especificamente a esta área nem ferramentas de gestão e desempenho e apresentam fragilidades no que respeita às competências de gestão e liderança<sup>23</sup>.

## 2.2. Novas abordagens ao desenvolvimento de processos aquisitivos

### 2.2.1. Os serviços partilhados

O conceito de serviços partilhados teve a sua génese nos Estados Unidos da América em meados dos anos 80, que se disseminou pelo resto do mundo sobre-

<sup>18</sup> FRANCO, R. C. et al. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português Numa Perspetiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

<sup>19</sup> SEBADELHE, P. A. M. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos – O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de mestrado. Universidade de Coimbra, Coimbra.

<sup>20</sup> BERNARDINO, S., & FREITAS SANTOS, J. (2019). A relevância da gestão de recursos para o desempenho- Aplicação da teoria baseada nos recursos ao empreendedorismo social em Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 50 (1), 123-139.

<sup>21</sup> ALEXANDER, J. (2000). Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(3), 287 - 303.

<sup>22</sup> MEIRA, D., BERNARDINO, S. & MARTINHO, A. L. (2020). Um Contributo Inovador para o Ensino da Economia Social em Portugal: O caso do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-empresarial da Economia Social. En C. PÉREZ MUÑOZ & I. HERNÁNDEZ ARTEAGA (Eds.), *Economía social y solidaria en la educación superior: un espacio para la innovación* (tomo 3) (pp. 149-180). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. DOI: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587602425>

<sup>23</sup> MENESES, J. (2010). Liderança e gestão de OSFL. In C. AZEVEDO, R. FRANCO, & J. MENESES (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (135-161), Lisboa: Vida Económica.

tudo a partir da década de 90, especialmente a partir da Europa<sup>24</sup>. Na gênese do conceito de serviços partilhados encontrou-se essencialmente a crescente exigência por parte das organizações de serem mais eficientes e eficazes<sup>25</sup>.

Os serviços partilhados podem ser entendidos como todas as tarefas não estratégicas que são transferidas para uma diferente unidade de negócio independente, criada no intuito da promoção de uma redução de custos, oferta de melhores serviços ou tornar os recursos mais eficientes<sup>26 27</sup>.

Deste modo, os serviços partilhados poderão ser compostos por uma diversidade de tarefas operacionais, das quais se destacam a gestão de recursos humanos, as tecnologias de informação, a gestão das instalações, compras ou ainda os serviços financeiros<sup>28</sup>. Os serviços partilhados potenciam uma maior eficiência e uma diminuição de custos operacionais, uma vez que contribuem para uma melhor alocação de funcionários pelas funções básicas da organização<sup>29</sup>. A implementação de serviços partilhados permite ainda a redução de operações repetidas através de uma alteração organizacional.

Os serviços partilhados podem ainda ser vistos como a antítese do *oustourcing* clássico, uma vez que o conceito envolve relações entre um vendedor e vários compradores<sup>30</sup>. Nesta aceção, a implementação de serviços partilhados pressupõe uma análise à localização geográfica, aos níveis de serviço acordados e à relação entre os clientes e os centros de serviços partilhados.

Os serviços partilhados podem ser divididos em quatro principais modelos<sup>31</sup>:

---

<sup>24</sup> SOALHEIRA, J. & TIMBRELL, G. (2014). *What is Shared Services? Shared Services as a New Organizational Form*. Advanced Series in Management, Vol. 13, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 67-84. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013004>

<sup>25</sup> ULRICH, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value, *Human Resource Planning*, 18(3), 12-23.

<sup>26</sup> MECHLING, P. J., & SCHWARZ, S. G. (2007). *Shared Service Center*. Cambridge MA: Havard University - Kennedy School of Government.

<sup>27</sup> PINTO, J. A. S. (2009). *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados*. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho, Braga.

<sup>28</sup> SCHMIDT, J. (1997). Breaking Down Fiefdoms. *Management Review*, Vol. 86(1), 45-50.

<sup>29</sup> REDMAN, T., SNAPE, E., WASS, J. & HAMILTON, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1486-1506, DOI: 10.1080/09585190701502612

<sup>30</sup> WAGENAAR, R. W. (2006). *Governance of shared service centres in public administration: dilemmas and trade-offs*. ICEC '06 Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet.

<sup>31</sup> QUINN, B., COOKE, R. & KRIS, A. (2000), *Shared Service: Mining for Corporate Gold*, London: Financial Times Press.

- i) O modelo básico tem como principal objetivo a redução de custos e consiste na concentração das atividades de suporte numa única localização, não envolvendo a transferência de custos para as unidades de negócio.
- ii) O modelo *marketplace* tem como foco a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços. Ocorre uma total transferência dos custos para as unidades de negócio e não existe a obrigatoriedade por parte das unidades de negócio em utilizar os serviços;
- iii) O modelo *marketplace* avançado tem como objetivo o fornecimento da melhor alternativa em termos de custo de serviço, e onde as unidades de negócio podem adquirir serviços a um fornecedor externo. Existe também a possibilidade de venda de serviços a clientes externos em caso de excesso de produção;
- iv) O modelo de empresa independente – apresenta como objetivo a obtenção de receitas e baseia-se estrutura como negócio independente, onde os serviços prestados a múltiplos clientes.

A implementação de serviços partilhados terá sucesso desde que existam alterações nas organizações ao nível da estrutura organizacional, dos processos, da gestão de pessoas ou até mesmo das tecnologias<sup>32</sup>. Apenas com o apoio da liderança de topo, da definição de objetivos e partilha da visão estratégica, da não existência de resistências à mudança e partilhando responsabilidades será possível uma implementação de serviços partilhados com sucesso.

No setor social, o conceito de serviços partilhados encontra-se ainda pouco difundido, contrariamente ao que se observa no setor empresarial onde já existe uma larga tradição na sua implementação<sup>33</sup>. A utilização de serviços partilhados por parte das entidades do setor social pode consubstanciar uma ferramenta muito útil na ajuda a estas instituições com vista a garantir a sua sustentabilidade e a obtenção de economias de escala<sup>34</sup>. Esta utilização será assim um excelente instrumento de gestão na medida em que pode potenciar sinergias e racionalizar recursos, possibilitando assim reduções significativas nos custos e a libertação de recursos para outras atividades mais produtivas. A utilização de serviços partilhados é uma oportunidade para alterar a forma como as organizações do setor social desenvolvem os seus processos administrativos e tecnológicos, caminhando no

<sup>32</sup> CARDOSO, M. (2018). *Estratégias de Modernização Administrativa e Transformação Digital: Interoperabilidade e Integração no Sector da Agricultura e Floresta*. Mestrado em Administração Pública, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

<sup>33</sup> WALSH, P., MCGREGOR-LOWNDES, M. & NEWTON, C. J., (2008). Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(2), 200-212

<sup>34</sup> JUSTIÇA, M. (2020). *Gestão partilhada de recursos entre Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS: O caso das instituições do concelho do Fundão*, Dissertação de Mestrado em Gerontologia Social, Instituto Politécnico de Castelo Branco.

sentido da uniformização de regras e procedimentos, bem como da racionalização de estruturas, equipamentos e recursos. A adoção de serviços partilhados por parte das organizações do setor social poderá ainda permitir o aumento e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, através de uma redução de custos originada pela uniformização de processos baseados em melhores práticas e pela eliminação de funções duplicadas e/ou sobrepostas<sup>35</sup>.

Apesar dos benefícios que o recurso a serviços partilhados é capaz de proporcionar, será de referir que os procedimentos associados à mudança e sua implementação envolvem barreiras consideráveis, de onde se destaca a resistência à mudança que são motivadas pelo desconforto face à novidade e ao desconhecimento<sup>36,37</sup>.

### 2.2.2. *As centrais de compras*

As centrais de compras consistem num processo de colaboração entre várias organizações com vista a partilhar e agregar volumes de compras com o objetivo de alcançar economias de escala que conduzam à redução de custos<sup>38</sup>. Assim, segundo Anjos Azevedo e Magalhães Jesus (p. 62)<sup>39</sup>, as centrais de compras consistem em transferir “para uma única entidade centralizada as várias atividades que fazem parte do processo completo de compra “. Este processo encontra-se normalmente alicerçado nas tecnologias de informação e comunicação<sup>40</sup>.

Uma das vantagens da centralização prende-se com o facto de potenciar a tomada de decisões mais acertadas, resultantes do facto de a estrutura central da empresa estar normalmente mais dotada de competências especializadas e que permitirá conduzir mais eficazmente as operações da organização<sup>41</sup>. Para Kaplan

<sup>35</sup> OLIVEIRA, M. (2013). *Serviços Partilhados em Organizações do Setor Social: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

<sup>36</sup> JUNIOR, R. (2018). *Análise à partilha de recursos: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

<sup>37</sup> GOUDIN, P. (2016). *The Cost of NonEurope in the Sharing Economy - Economic, Social and Legal Challenges and Opportunities*. Bruxelas: European Parliament.

<sup>38</sup> MIMOSO, A. (2020). *Novo Sistema Nacional De Compras Públicas Centralização De Compras Públicas – Uma Oportunidade*, Dissertação de Mestrado em Direito Administrativo, Universidade Católica Portuguesa.

<sup>39</sup> ANJOS AZEVEDO, P., & MAGALHÃES JESUS, A. M. (2021). *As centrais de compras na administração pública*. *Revista Ibérica Do Direito*, 2(1), 62–72. Obtido de <http://www.revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/20>

<sup>40</sup> FERNANDES, C. (2019). *Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente*, *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525006>

<sup>41</sup> PINTEL, G. & DIAMOND, J. (1987). *Retail Buying*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.

e Norton<sup>42</sup>, uma das vantagens competitivas que uma organização poderá alcançar é a utilização de uma central de compras com vista a que os seus custos sejam os mais baixos possíveis. A centralização das compras tem como finalidade a otimização e eficiência de todo o processo aquisitivo, e apresentam como principais vantagens o poder de negociação, a obtenção de economias de escala e a partilha de custos. Para além disso, no setor social é reconhecida o papel que o uso de centrais de compras é capaz de ter em termos de redução de custos, através de melhoria no preço para a aquisição de bens e serviços, bem como maior eficiência na utilização dos recursos existentes<sup>4344</sup>.

No ordenamento jurídico português, de acordo com o n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-lei 200/2008 de 09 de outubro, que estabelece o regime jurídico das centrais de compras, consideram-se centrais de compras os sistemas de negociação e contratação centralizados, destinados à aquisição de um conjunto padronizado de bens e serviços ou à execução de empreitadas de obras públicas, em benefício das entidades adjudicantes.

Ainda de acordo com o referido diploma, as centrais de compras devem ter os seguintes princípios orientadores:

- Respeito pelas regras de contratação pública;
- Segregação das funções de contratação, de compras e de pagamentos;
- Utilização de ferramentas de compras eletrónicas com funcionalidades de catálogos eletrónicos e de encomenda automatizada;
- Adoção de práticas aquisitivas por via eletrónica baseadas na ação de negociadores e especialistas de elevada qualificação técnica, com vista à redução de custos;
- Preferência pela aquisição dos bens e serviços que promovam a proteção do ambiente e outros interesses constitucionalmente protegidos;
- Promoção da concorrência.

Não obstante os benefícios que permite obter, a implementação de centrais de compras é um processo complexo, envolvendo vários elementos na sua implementação, tais como o planeamento das compras, padronização dos materiais e serviços a adquirir, definição de preços, controlo de custos, gestão de contratos

<sup>42</sup> KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>43</sup> SILVA, S.; SANTOS, N.; MOTA, J. & MARTÍN, J. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*, ISBN 978-989-20-5404-9

<sup>44</sup> SOUSA, S. et al. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de Crise Económica*. Lisboa: IPI - Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millenium BCP.

e avaliação de fornecedores<sup>45</sup>. Para além disso, a implementação de centrais de compras leva à necessidade de interconexão com outras organizações, que integram a central de compras, sendo necessário o desenvolvimento de parcerias e protocolos de cooperação com elevados níveis de confiança e compromisso, que conduzem à necessidade de fortalecimento institucional no setor.

### 3 METODOLOGIA

Tendo em conta o cenário de escassez de recursos com que muitas das organizações da economia social se deparam e necessidade de otimização de processos que permitam a redução de custos para as organizações, este artigo tem como objetivo principal compreender a realidade das IPSS do Alto Minho no que respeita aos seus procedimentos aquisitivos, compreendendo de que forma recorrem ou não a centrais de compras e serviços partilhados como forma de otimização dos seus processos aquisitivos.

Como objetivos específicos pretende-se (i) compreender a atuação das IPSS do Alto Minho nas suas aquisições de bens e serviços; (ii) compreender o conhecimento que as IPSS do Alto Minho têm sobre as centrais de compras do setor social e em que medida recorrem a este conceito no desenvolvimento dos seus processos aquisitivos; e (iii) compreender o conhecimento das IPSS do Alto Minho sobre serviços partilhados e a sua utilização por parte destas organizações.

Neste estudo, e após a definição dos objetivos, a opção metodológica tomada recaiu por uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa, uma vez que se pretende caracterizar uma realidade específica, com recurso ao método dedutivo.

Como unidades de análise consideram-se as entidades com estatuto de IPSS localizadas no Alto Minho.

No total foram consideradas 119 IPSS do Alto Minho, tomando-se para o efeito uma listagem disponibilizada pela Direção Geral da Segurança Social.

A região do Alto Minho, corresponde à NUT III do Minho-Lima e integra os concelhos de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte do Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira. Localiza-se na zona Norte de Portugal, sendo limitada a norte e leste pela Galiza (Espanha). De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, conta com uma população 230.000 habitantes, e com alguns desafios sociais resultantes do facto de contar, por exemplo, com uma densidade populacional inferior à média nacional, índices de envelhecimento e de dependência de idosos mais acentuados que a média nacional, ou poder de compra inferior à média do País. Estes dados

---

<sup>45</sup> FERNANDES, C. (2019). Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente, *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525006>

reforçam a relevância das IPSS na região, que levam à necessidade de se conhecer a forma como são desenvolvidos os processos aquisitivos no seu interior.

A recolha dos dados primários foi feita através de um inquérito por questionário, que foi dirigido aos responsáveis de IPSS no Alto Minho, tais como dirigentes/diretores técnicos/responsáveis financeiros destas instituições, de modo a recolher o máximo de informações sobre a forma como as instituições desenvolvem os seus processos de compras.

A construção do questionário teve por base o modelo apresentado por Oliveira<sup>46</sup> sendo objeto de discussão com profissionais do setor (diretor técnico de duas IPSS).

O desenho do questionário teve em mente os objetivos de investigação e foi constituído por três secções principais. O primeiro, grupo, visava a obtenção de informação para caracterização dos respondentes das organizações em estudo e era composto por quatro questões. O segundo grupo, pretendia obter informações gerais sobre a organização. Através de onze questões, o segundo grupo pretendeu caracterizar as IPSS em diferentes dimensões, tais como localização, antiguidade, dimensão ou estatuto jurídico, bem como compreender as medidas mais valorizadas pelas organizações e principais fontes de rendimento e de despesas. O terceiro grupo, por fim, pretendia conhecer o grau de conhecimento que os inquiridos teriam sobre os conceitos de compras públicas e serviços partilhados, além de procurar conhecer quais as organizações que já teriam recorrido a estes dois conceitos. Este último grupo era composto por vinte questões de resposta fechada.

O questionário foi distribuído online, através do uso da plataforma LimeSurvey e localizado nos servidores do Instituto Politécnico do Porto e estando disponível entre 17 de junho e 06 de setembro de 2021. O envio do questionário foi precedido por um levantamento dos contactos de telefone e e-mail das IPSS da região do Alto Minho, a divulgação do inquérito foi efetuada por e-mail na segunda semana de junho. Após uma semana, e com a ajuda da UDIPSS-Viana do Castelo, que enviou um e-mail a todas as suas associadas. Nas duas primeiras semanas de julho foi reforçado por e-mail o pedido de participação no inquérito, e em meados de agosto de 2021 foram realizadas chamadas telefónicas para as instituições a reiterar o pedido. No final de agosto foi um último e-mail a apelar à participação no questionário.

Para a análise dos dados obtidos, recorreram-se a técnicas de análise descritiva, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

O processo de recolha dos dados permitiu a obtenção de 45 respostas válidas.

---

<sup>46</sup> OLIVEIRA, M. (2013). Serviços Partilhados em Organizações do Setor Social: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

As respostas foram disponibilizadas sobretudo por Diretores Técnicos das IPSS (45,1%), seguidos de Diretores (29,4%), indivíduos que desempenham outras funções (19,6%), ou pelo responsável financeiro da instituição (3,9%). Apenas em 2% das respostas obtidas, o inquirido foi o coordenador da instituição.

Observa-se ainda que a larga maioria dos respondentes possui formação de nível superior (86,5%), sendo que mais de 67% possui bacharelato/licenciatura e 17,3% mestrado.

Em termos de género, verifica-se que a larga maioria das respostas (86,3%) é fornecida por respondentes do sexo feminino, e por indivíduos que se encontram na organização entre 5 a 10 anos (86,3%).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Caracterização da amostra

O processo de recolha de dados permitiu a obtenção de respostas por parte de organizações que se localizam em praticamente todos os concelhos do Alto Minho (Tabela 2). Não obstante, verifica-se que mais de um terço (36,5%) das respostas são fornecidas por organizações sedeadas no concelho de Viana do Castelo, seguidas de instituições sedeadas em Ponte de Lima (11,5%), e Caminha e Monção, ambas com 9,6%.

A análise dos resultados revela que a larga maioria das organizações indica atuar localmente (80,4%) ou, com menor expressão, distritalmente (13,7%), sendo pouco comum a atuação a nível regional ou nacional por parte das organizações. No que respeita à antiguidade, constata-se que 40,4% são organizações que possuem entre 21 e 30 anos de existência, e que 25% das respostas foram obtidas por organizações com mais de 41 anos de existência. Apenas uma pequena percentagem das organizações (1,9%) atua há menos de 10 anos.

Questionadas sobre a sua natureza jurídica, verifica-se que 36,5% das organizações respondentes afirmam-se como associações, sendo que a maioria (51,9%) classificaram-se como outras organizações. Uma parte destas últimas respostas, os respondentes detalharam como sendo IPSS. De referir, no entanto, que de acordo com o artigo 2.º do EIPSS, as IPSS podem revestir a forma de associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia. Assim a análise dos resultados poderá sugerir um certo desconhecimento da natureza jurídica das organizações pelos próprios inquiridos.

Tabela 2 – Caracterização das organizações em estudo

	FREQUÊNCIA (N)	PERCENTAGEM (%)
<b>SEDE DA ORGANIZAÇÃO</b>		
ARCOS VALDEVEZ	4	7,7
CAMINHA	5	9,6
PAREDES DE COURA	2	3,8
PONTE DA BARCA	2	3,8
PONTE DE LIMA	6	11,5
MELGAÇO	2	3,8
MONÇÃO	5	9,6
VALENÇA	3	5,8
VIANA DO CASTELO	19	36,5
VILA NOVA DE CERVEIRA	0	0
NÃO RESPONDERAM	4	7,7
<b>ÂMBITO DE ATUAÇÃO</b>		
LOCAL	41	80,4
DISTRITAL	7	13,7
REGIONAL	1	2
NACIONAL	2	3,9
<b>ANOS DE EXISTÊNCIA</b>		
INFERIOR 10 ANOS	1	1,9
ENTRE 11 E 20 ANOS	8	15,4
ENTRE 21 E 30 ANOS	21	40,4
ENTRE 31 E 40 ANOS	9	17,3
ENTRE 41 E 50 ANOS	5	9,6
SUPERIOR A 50 ANOS	8	15,4
<b>NATUREZA JURÍDICA</b>		
ASSOCIAÇÃO	19	36,5
FUNDAÇÃO	2	3,8
IRMANDADE MISERICÓRDIA	4	7,7
OUTRAS	27	51,9

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de dimensão das organizações verifica-se que estas são bastante distintas no que respeita ao número de utentes, número de trabalhadores e voluntários, tal como se observa na tabela 3. Em termos de número de utentes, as organizações oscilam entre um mínimo de 16 e um máximo de 500 pessoas, embora o valor médio se situe em 111 utentes. Também em termos do número de colaboradores remunerados e voluntários, se verifica uma grande heterogeneidade, que variam entre zero e 320 trabalhadores remunerados, e entre 0 e 100 voluntários, respetivamente. De referir que 4% das organizações afirmaram não possuírem qualquer trabalhador remunerado e que mais 56% das organizações afirmou não possuírem qualquer voluntário.

Tabela 3 – Caracterização da dimensão das organizações em estudo

		NÚMERO UTENTES	NÚMERO TRABALHADORES	NÚMERO VOLUNTÁRIOS
MÉDIA		111,00	35,29	4,73
DESVIO PADRÃO		96,08	53,3	15,4
PERCENTIS	25	50,00	11,00	0,00
	50	95,00	21,50	0,00
	75	129,25	37,75	3,75

Fonte: Elaboração Própria

## 4.2. Caracterização das respostas disponibilizadas pelas IPSS do Alto Minho

Analisando as respostas disponibilizadas pelas organizações (Tabela 4), a análise dos resultados revela que mais de 75% das organizações indicaram estar já na sua capacidade máxima de utilização. A grande maioria das organizações indica dispor de parcerias (92%), de onde se destacam as parcerias com autarquias (reportada por 80% dos respondentes), seguidas das parcerias com outras organizações sociais e outros serviços do estado (ambas com 62,2%).

Tabela 4 – Caracterização da capacidade instalada e celebração de parcerias

	FREQUÊNCIA (N)	PERCENTAGEM (%)
<b>A ORGANIZAÇÃO ESTÁ EM USO DA TOTALIDADE DA CAPACIDADE INSTALADA</b>		
NÃO	12	24,5
SIM	37	75,5
<b>EXISTÊNCIA DE PARCERIAS</b>		
NÃO	4	8,2
SIM	45	91,8
<b>PARCERIAS MAIS RELEVANTES (N=45)</b>		
OUTRAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	28	62,2
AUTARQUIAS	36	80
EMPRESAS	12	26,6
OUTROS SERVIÇOS DO ESTADO	28	62,2
ORGANISMOS REPRESENTATIVOS UTENTES/BENEFICIÁRIOS	9	20

Fonte: Elaboração própria

Analisando as fontes de receita usadas pelas organizações para suportar as suas atividades (tabela 5), verifica-se uma forte relevância atribuída aos acordos de cooperação, que são referidas como importantes ou muito importantes pela grande maioria das organizações (12.2% e 81.6% respetivamente) e acolhe uma pontuação média de 4.7 numa escala de 5 ponto. Seguem-se as receitas obtidas através dos utentes (valor médio de 4.4) e depois, ainda que considerado como menos relevante, as receitas obtidas através das autarquias (valor médio de 3.4).

Tabela 5– Importância atribuída a fontes de rendimento e rubricas de custos

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		VALOR MÉDIO	DESVIO-PADRÃO
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
<b>FONTES DE RENDIMENTO</b>												
QUOTAS DOS ASSOCIADOS	14,0	46,7	9,0	30,0	3,0	10,0	2,0	6,7	2,0	6,7	2,0	1,2
ACORDOS DE COOPERAÇÃO	2,0	4,1	0,0	0,0	1,0	2,0	6,0	12,2	40,0	81,6	4,7	0,9
AUTARQUIAS	2,0	5,3	2,0	5,3	17,0	44,7	11,0	28,9	6,0	15,8	3,4	1,0
DONATIVOS	7,0	20,6	11,0	32,4	5,0	14,7	5,0	14,7	6,0	17,6	2,8	1,4
UTENTES	2,0	4,1	1,0	2,0	4,0	8,2	12,0	24,5	30,0	61,2	4,4	1,0
FINANCIAMENTOS COMUNITÁRIOS	7,0	22,6	3,0	9,7	10,0	32,3	5,0	16,1	6,0	19,4	3,0	1,4
OUTRAS RECEITAS	10,0	43,5	3,0	9,7	2,0	8,7	5,0	21,7	2,0	8,7	2,4	1,5
<b>RUBRICAS DE DESPESAS</b>												
CUSTOS COM O PESSOAL	4,0	8,2	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0	4,1	42,0	85,7	4,6	1,1
PRODUTOS ALIMENTARES	2,0	4,1	4,0	8,2	7,0	14,3	11,0	22,4	25,0	51,0	4,1	1,2
TRANSPORTE	7,0	14,6	5,0	10,4	16,0	33,3	8,0	16,7	12,0	25,0	3,3	1,3
ENERGIA	1,0	2,0	3,0	6,1	14,0	28,6	14,0	28,6	17,0	34,7	3,9	1,0
COMUNICAÇÕES	2,0	4,1	8,0	16,3	21,0	42,9	8,0	16,3	10,0	20,4	3,3	1,1
PRODUTOS HIGIENE	2,0	4,1	6,0	12,2	10,0	20,4	13,0	26,5	18,0	36,7	3,8	1,2
OUTRAS DESPESAS	2,0	4,9	5,0	12,2	16,0	39,0	10,0	24,4	8,0	19,5	3,4	1,1

Nota: (1) Nada importante, (2) Pouco importante, (3) Indiferente, (4) Importante e (5) Muito importante.

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionadas sobre as principais rubricas de despesas para as organizações, observa-se a relevância dos custos com pessoal, considerados como muito importantes pela grande maioria das organizações (85.7 %) e que obtiveram um valor médio de 4.6. Seguem-se os custos relacionados com produtos alimentares (valor médio de 4.1, numa escala de 1 a 5), os custos com energia (valor médio de 3.9) e custos relacionados com produtos de higiene (valor médio de 3.8).

Analisando as medidas que as organizações consideram como mais importantes de implementar no futuro, observa-se o aumento das receitas (valor médio de 4.6 e considerado como muito importante por 78.4% das organizações) e reduzir custos (considerado como muito importante por 76.5% das organizações e com um valor médio de 4.5). De seguida, observa-se, *ex aequo*, melhorar a formação dos recursos humanos e aumentar a satisfação dos utentes (valor médio de 4,4). De referir ainda que a medida menos valorizada pelas organizações é aumentar a oferta de serviços (valor médio de 3.8).

Tabela 6 – Importância atribuída à implementação de diferentes medidas

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		VALOR MÉDIO	DESVIO-PADRÃO
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
AUMENTAR A OFERTA DE SERVIÇOS	6,0	12,8	2,0	4,3	7,0	14,9	13,0	27,7	19,0	40,4	3,8	1,4
REFORÇAR/MELHORAR EQUIPAMENTOS EXISTENTES	2,0	3,9	1,0	2,0	6,0	11,8	13,0	25,5	29,0	56,9	4,3	1,0
MELHORAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	2,0	3,9	6,0	11,8	4,0	7,8	8,0	15,7	31,0	60,8	4,2	1,2
MELHORAR PROCEDIMENTOS INTERNOS	2,0	3,9	1,0	2,0	5,0	9,8	19,0	37,3	24,0	47,1	4,2	1,0
REDUZIR CUSTOS	3,0	5,9	0,0	0,0	2,0	3,9	7,0	13,7	39,0	76,5	4,5	1,0
AUMENTAR RECEITAS	2,0	3,9	2,0	3,9	1,0	2,0	6,0	11,8	40,0	78,4	4,6	1,0
MELHORAR FORMAÇÃO RECURSOS HUMANOS	2,0	3,9	1,0	2,0	4,0	7,8	13,0	25,5	31,0	60,8	4,4	
AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS UTENTES	2,0	3,9	0,0	0,0	6,0	11,8	12,0	23,5	31,0	60,8	4,4	1,0

Nota: (1) Nada importante, (2) Pouco importante, (3) Indiferente, (4) Importante e (5) Muito importante.

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3. O processo de compras das IPSS do Alto Minho

Analisando o processo de compras adotados pelas IPSS do Alto Minho (Tabela 7), verifica-se que a periodicidade mais comum para a realização das compras é a semanal, praticada por dois terços das organizações. Apenas 26,5% indicaram realizar compras numa base mensal, sendo de referir que uma percentagem ainda considerável (12,2%) indica não ter uma frequência definida para o processo de compras. A análise aos resultados, permite ainda observar que apenas 38% das organizações indica efetuar um planeamento das compras para todos os bens/

serviços, sendo mais comum efetuarem o planeamento das compras apenas para alguns tipos de bens/serviços (55,3%). Apenas uma pequena percentagem indica não ter qualquer processo de planeamento (6,4%).

Relativamente ao processo negocial, praticamente três quartos das organizações utiliza o pedido de orçamentos e destas apenas metade contacta os fornecedores de forma a baixarem os preços orçamentados. Questionadas sobre a existência de rotatividade de fornecedores, as organizações mostraram-se divididas uma vez que 50% afirmaram existir essa rotatividade, ao invés de outras 50% afirmarem a não existência de rotatividade. Em termos dos fatores que mais valorizam no processo aquisitivo, a maioria das organizações (55,3%) afirma que é a qualidade dos serviços/produtos, enquanto um quarto afirma que o fator que mais valoriza é preço (25,5%).

Tabela 7 – Caracterização dos processos de compras

	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
<b>FREQUÊNCIA DAS COMPRAS</b>		
MENSAL	13	26,5
SEMANAL	30	61,2
SEM FREQUÊNCIA DEFINIDA	6	12,2
<b>PLANEAMENTO DAS COMPRAS</b>		
NÃO	3	6,4
SIM, APENAS PARA ALGUNS TIPOS DE BENS/SERVIÇOS	26	55,3
SIM, PARA TODOS OS TIPOS DE BENS/SERVIÇOS	18	38,3
<b>PROCESSO NEGOCIAL</b>		
NENHUM	1	1,7
PEDIDO DE ORÇAMENTOS	43	74,1
CONTACTOS DE FORMA A BAIXAR O PREÇO	23	39,7
PESQUISA ONLINE DE PREÇOS	17	29,3
<b>ROTATIVIDADE DOS FORNECEDORES</b>		
NÃO	24	50
SIM, APENAS PARA ALGUNS TIPOS DE BENS/SERVIÇOS	24	50
<b>FATORES QUE MAIS VALORIZAÇÃO NO PROCESSO AQUISITIVO</b>		
PREÇO	12	25,5
QUALIDADE DOS SERVIÇOS/PRODUTOS	26	55,3
RAPIDEZ DE ENTREGA	5	10,6
OUTRO	4	8,5

Fonte: Elaboração Própria

#### *4.3.1. Conhecimento e uso de centrais de compras pelas IPSS do Alto Minho*

Analisando o conhecimento que as organizações têm sobre centrais de compras (Tabela 8), observa-se que um terço dos respondentes indicam não conhecer o conceito de central de compras (33,3%). Verifica-se ainda que uma grande percentagem das organizações indica ter algum conhecimento, mas não saber como funcionam (37,5%), sendo que apenas 29,2% indica saber como funciona o conceito de central de compras. Não obstante, nenhuma das organizações afirmou já recorrer a alguma central de compras. Como motivos para não terem recorrido a centrais de compras, cerca de metade das organizações indicou o desconhecimento (47,4%), a que se seguiu da inexistência de respostas (18,4%) e da falta de competências dos recursos humanos (13,2%) e procedimento demasiado burocrático (13,2%).

Como nenhuma das organizações respondentes indicou ter recorrido a centrais de compras, não foi possível obter respostas quanto aos benefícios que o recurso a uma central de compras seria capaz de proporcionar, nem estimar a redução de custos decorrente da adesão a uma central de compras.

Tabela 8 – Conhecimento das IPSS do Alto Minho sobre centrais de compras

	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
<b>CONHECIMENTO DO CONCEITO DE CENTRAL DE COMPRAS</b>		
NÃO CONHEÇO	16	33,3
CONHEÇO, MAS NÃO SEI COMO FUNCIONA	18	37,5
CONHEÇO E SEI COMO FUNCIONA	14	29,2
<b>JÁ RECORREU A ALGUMA CENTRAL DE COMPRAS</b>		
NÃO	46	79,3
NÃO RESPONDEU	12	20,7
<b>MOTIVOS POR QUE NÃO RECORRE CENTRAL COMPRAS</b>		
DESCONHECIMENTO	18	47,4
FALTA DE RECURSOS HUMANOS (COMPETÊNCIAS)	5	13,2
INEXISTÊNCIA DE RESPOSTAS	7	18,4
PROCEDIMENTO DEMASIADO BUROCRÁTICO	5	13,2
RESISTÊNCIAS À MUDANÇA	3	7,9

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.2 Conhecimento e uso de serviços partilhados pelas IPSS do Alto Minho

Relativamente ao conhecimento que as IPSS do Alto Minho têm sobre o conceito de serviços partilhados (Tabela 9), verifica-se um comportamento semelhante ao descrito em relação às centrais de compras, uma vez que apenas pouco mais de um terço das organizações indicaram conhecer o conceito e saber como funciona (37%). Por outro lado, uma percentagem também significativa indicou ter algum conhecimento sobre o conceito, embora desconhecendo o seu modo de funcionamento (34,8%) e outra proporção relevante indicou não ter qualquer conhecimento sobre o conceito de serviços partilhados (28,3%).

Questionados quanto à utilização pela organização de serviços partilhados, verifica-se que apenas uma reduzida percentagem de organizações indicou já ter recorrido a algum tipo de serviços partilhados (5,2%). Será, no entanto, de referir a percentagem relevante de organizações que optou por não responder à questão (27,6%). As razões apontadas pelas organizações para não recorrerem ainda a serviços partilhados focam-se sobretudo com a questão do desconhecimento (58,3%) e inexistência de respostas (25,0%). Outros fatores, como a falta de recursos humanos, procedimentos demasiado burocráticos ou falta de interesse pela gestão

de topo são apontados como menos relevantes para o facto de a organizações não fazer uso de serviços partilhados.

Tabela 9 – Conhecimento das IPSS do Alto Minho sobre serviços partilhados

	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
<b>CONHECIMENTO DO CONCEITO DE SERVIÇOS PARTILHADOS</b>		
NÃO CONHEÇO	13	28,3
CONHEÇO, MAS NÃO SEI COMO FUNCIONA	16	34,8
CONHEÇO E SEI COMO FUNCIONA	17	37
<b>JÁ RECORRE A SERVIÇOS PARTILHADOS</b>		
NÃO	39	67,2
SIM	3	5,2
NÃO RESPONDEU	16	27,6
<b>MOTIVOS POR QUE NÃO RECORRE A SERVIÇOS PARTILHADOS</b>		
DESCONHECIMENTO	21	58,3
FALTA DE RECURSOS HUMANOS (COMPETÊNCIAS)	1	2,8
INEXISTÊNCIA DE RESPOSTAS	9	25
PROCEDIMENTO DEMASIADO BUROCRÁTICO	1	2,8
FALTA DE INTERESSE PELA GESTÃO DE TOPO	2	5,6

Fonte: Elaboração própria

Das poucas organizações que já usaram serviços partilhados, apenas uma (33.3%) indicou ter sentido uma redução de custos inferior a 5%. Uma das organizações indicou inclusivamente que o desempenho da organização se deteriorou após a utilização de serviços partilhados.

## 5 CONCLUSÕES

As Instituições de Solidariedade Social desempenham um papel de relevo no âmbito da economia social, na resposta a necessidades das populações mais vulneráveis. No entanto, as IPSS deparam-se com desafios significativos para garantir a sustentabilidade das suas operações. Neste contexto, a gestão das suas atividades e a otimização dos processos é reconhecida como crítica. Com esta investigação pretendia-se analisar a forma as IPSS do Alto Minho desenvolvem os seus processos aquisitivos e avaliar em que medida recorrem a conceitos como

os de serviços partilhados e centrais de compras como forma de agilização dos processos de compras.

A investigação realizada indica uma elevada procura por parte dos serviços disponibilizados pelas organizações, que nem sempre são capazes de atender em virtude de, na maioria dos casos, já se encontrarem no limite da sua capacidade. Com a análise realizada, observa-se um ténue conhecimento por parte das IPSS dos conceitos de serviços partilhados e centrais de compras. Apesar de algumas destas instituições indicarem ter conhecimento do conceito, a maioria admite não conhecer o modo de funcionamento destes processos. O estudo realizado indica a não utilização por parte das organizações de centrais de compras e o recurso a serviços partilhados apenas por um número muito reduzido de entidades. Em ambos os casos, a principal justificação apontada prende-se com o desconhecimento destes instrumentos de gestão, sendo também enfatizada a inexistência de respostas.

A adesão a estes processos aquisitivos poderia ser relevante face aos desafios que a gestão de entidades sociais envolve, bem como pela relevância reconhecida pelas organizações em estudo da redução da sua estrutura de custos. De referir, no entanto, que se evidencia um esforço por parte das organizações no planeamento dos processos de compra e na adoção de algum tipo de processos negociais, bem como na celebração de parcerias com diferentes tipos de entidades.

Das conclusões obtidas, é possível extrair algumas importantes implicações práticas.

Desde logo, para a relevância das ações de sensibilização e capacitação para o uso de novos instrumentos na área do *procurement*, como forma de redução de custos e melhoria a sustentabilidade das suas instituições. Para os poderes públicos e entidades de cúpula da economia social surgem também implicações que remetem para a necessidade a conceção de programas que vão de encontro às necessidades das organizações num setor tão diversificado, e a sua comunicação perante os principais atores da economia social.

A investigação realizada, como qualquer trabalho de pesquisa, apresenta algumas limitações. De referir, desde logo, o foco na região do Alto Minho, bem como o número de respostas obtidas, apesar dos esforços encetados para o efeito. Para além disso, o facto de as organizações em estudo não evidenciarem o recurso a serviços partilhados e a centrais de compras, inviabilizou a análise dos principais benefícios que o seu uso seria capaz de proporcionar, o que permitiria aprofundar as questões de investigação em estudo. Este será, no entanto, um tema que poderá ser explorado em investigações futuras. Para além disso, alargar a pesquisa a outros territórios permitiria alargar o conhecimento produzido sobre o tema. Uma outra sugestão de investigação futura é analisar a predisposição das centrais de compras já existentes para alargarem as suas atividades à generalidade do território português.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- ALAM, J., BOAMAH, M. I., & MOIR, R. (2018). An examination of the social economy: Some new theoretical insights. *International Journal of Social Economics*, 45(6), 940–956. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2016-0274>.
- ALEXANDER, J. (2000). Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(3), 287 - 303.
- ALMEIDA, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Sector*. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. Editora Almedina.
- ANDRADE, A.M. & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- ANJOS AZEVEDO, P., & MAGALHÃES JESUS, A. M. (2021). As centrais de compras na administração pública. *Revista Ibérica Do Direito*, 2(1), 62–72. Obtido de <http://www.revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/20>
- BERNARDINO, S. & FREITAS SANTOS (2021). Gestão dos recursos financeiros e performance: dependência ou sustentabilidade das organizações sociais em Portugal?. *European Journal of Applied Business and Management*, 7(1), 23-41.
- BERNARDINO, S., & FREITAS SANTOS, J. (2019). A relevância da gestão de recursos para o desempenho- Aplicação da teoria baseada nos recursos ao empreendedorismo social em Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 50 (1), 123-139.
- CARDOSO, M. (2018). *Estratégias de Modernização Administrativa e Transformação Digital: Interoperabilidade e Integração no Sector da Agricultura e Floresta*. Mestrado em Administração Pública, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 221, Ministério Da Solidariedade, Emprego E Segurança Social.
- FALCONER, A. P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do Seu Campo de Gestão*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, Brasil.
- FERNANDES, C. (2019). Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente, *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525006>
- FRANCO, R. C. et al. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português Numa Perspetiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- GARCIA-RODRIGUEZ, I. & ROMERO-MERINO, M. (2020). A Journey Through the Finance of Nonprofit Organizations: An Introduction. In I. Garcia-Rodriguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter 1). London, Routledge.
- GOUDIN, P. (2016). *The Cost of NonEurope in the Sharing Economy - Economic, Social and Legal Challenges and Opportunities*. Bruxelas: European Parliament.
- HERZLINGER, R. E. (1996). *Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?* Harvard Business Review on Nonprofits. Harvard Business School
- JUNIOR, R. (2018). *Análise à partilha de recursos: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

- JUSTIÇA, M. (2020). *Gestão partilhada de recursos entre Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS: O caso das instituições do concelho do Fundão*, Dissertação de Mestrado em Gerontologia Social, Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lei 30/13 de 08 de maio da Assembleia da República. *Diário da República: I série*, No 88/2013. Assembleia da República, Lisboa.
- MARTINS, M. A., & PINHEIRO, S. F. (2010). *Empreendedorismo e inovação social*. In AZEVEDO, C., FRANCO, R. C. & MENESES, J. W. *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social* (3ª ed.). Porto: PositivAgenda – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- MECHLING, P. J., & SCHWARZ, S. G. (2007). *Shared Service Center*. Cambridge MA: Harvard University - Kennedy School of Government.
- MEIRA, D. et al. (2022). Portuguese social solidarity cooperatives between recovery and resilience in the context of covid-19: preliminary results of the COOPVID Project, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 233-266. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21486.
- MEIRA, D., BERNARDINO, S. & MARTINHO, A. L. (2020). Um Contributo Inovador para o Ensino da Economia Social em Portugal: O caso do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-empresarial da Economia Social. En C. PÉREZ MUÑOZ & I. HERNÁNDEZ ARTEAGA (Eds.), *Economía social y solidaria en la educación superior: un espacio para la innovación* (tomo 3) (pp. 149-180). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. DOI: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587602425>
- MENESES, J. (2010). Liderança e gestão de OSFL. In C. AZEVEDO, R. FRANCO, & J. MENESES (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (135-161), Lisboa: Vida Económica.
- MIMOSO, A. (2020). *Novo Sistema Nacional De Compras Públicas Centralização De Compras Públicas – Uma Oportunidade*, Dissertação de Mestrado em Direito Administrativo, Universidade Católica Portuguesa.
- OLIVEIRA, M. (2013). *Serviços Partilhados em Organizações do Setor Social: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- PINTEL, G. & DIAMOND, J. (1987). *Retail Buying*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.
- PINTO, J. A. S. (2009). *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados*. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho, Braga.
- QUINN, B., COOKE, R. & KRIS, A. (2000), *Shared Service: Mining for Corporate*
- REDMAN, T., SNAPE, E., WASS, J. & HAMILTON, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1486-1506, DOI: 10.1080/09585190701502612
- RODRIGUES, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto,
- SANTO, J. (2021). *Os Instrumentos de Financiamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.

- SCHMIDT, J. (1997). Breaking Down Fiefdoms. *Management Review*, Vol. 86(1), 45-50.
- SEBADELHE, P. A. M. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos – O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de mestrado. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- SILVA, S.; SANTOS, N.; MOTA, J. & MARTÍN, J. (2014). Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal, ISBN 978-989-20-5404-9
- SOUSA, S .et al. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de Crise Económica*. Lisboa: IPI - Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millenium BCP.
- SOALHEIRA, J. & TIMBRELL, G. (2014). *What is Shared Services?, Shared Services as a New Organizational Form*. Advanced Series in Management, Vol. 13, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 67-84. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013004>
- ULRICH, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value, *Human Resource Planning*, 18(3), 12-23.
- VAL, H. (2020). *Práticas de Gestão nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do Distrito de Santarém: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações da Economia Social, Instituto Politécnico de Santarém.
- WAGENAAR, R. W. (2006). *Governance of shared service centres in public administration: dilemmas and trade-offs*. ICEC '06 Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet.
- WALSH, P., MCGREGOR-LOWNDES, M. & NEWTON, C. J., (2008). Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Setor. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(2), 200-212
- WIT, A.; BEKKERS, R.; & WIEPKING, P. (2020). Crowding-Out or Crowding-In: The Dynamics of Different Revenue Streams. In I. Garcia-Rodriguez & M. E. Romero-Merino (Eds.), *Financing Nonprofit Organizations* (chapter7). London, Routledge.