



Plano de Actividades e Orçamento

Agência de Regulação Económica

Ano 2019

ÍNDICE

NOTA PREAMBULAR DE APROVAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO DE 2019	5
I. PLANO DE ACTIVIDADES 2019	7
1. Nota introdutória	7
1.1. Enquadramento.....	7
1.2. Contexto Regulatório	8
1.3. Contexto Macroeconómico	9
1.4. Perspectivas do Plano de Atividades 2019.....	11
2. Objectivos estratégicos.....	13
2.1. Objectivos estratégicos das Áreas de Suporte.....	15
2.2. Objectivos estratégicos das Áreas Fnalísticas.....	21
3. Mapa da estratégia.....	38
4. Acções prioritárias para 2019 (indicadores, metas e cronogramas).....	39
5. Rotinas para monitorizar a execução do Plano de Actividades e Orçamento 2019	41
II. ORÇAMENTO 2019.....	42
1. Investimentos Previstos.....	42
2. Gastos Previstos	43
2.1. Gastos com o pessoal previstos	43
2.2. Fornecimentos e serviços externos previstos	44
2.3. Outros gastos e perdas previstos	46
3. Rendimentos e ganhos Previstos	46
4. Demonstração dos Resultados Previstos	47
5. Pressupostos para a elaboração do fluxo de caixa e do balanço previsto para 2019	49
6. Fluxo de Caixa Previsto	52
7. Balanço Previsto.....	53
ANEXO.....	54
Actividades prioritárias de 2019 das Áreas de Suporte.....	54
OE 1 – Alinhar o modelo de gestão às orientações estratégicas da ARE.....	54
OE 2 – Adoptar TIC's alinhado com as estratégias e as actividades correntes da ARE	61
OE 3 – Definir e implementar uma estratégia de comunicação e imagem da ARE	67
Actividades prioritárias de 2019 das Áreas Finalísticas.....	72
OE 4 – Criar um modelo de Governança regulatória.....	72

OE 5 – Instituir um Sistema de Gestão da Qualidade Total.....	117
OE 6 – Instituir uma cultura de promoção de conhecimento e excelência.....	123
Investimentos Previstos.....	130
Fornecimentos e Serviços Externos Previstos.....	131
FSE – Previsão	131
FSE - Pagamentos previstos	132
Gastos com o Pessoal Previstos	133
Gastos com o pessoal – Previsão.....	133
Gastos com o Pessoal - Pagamentos previstos	134
Outros Gastos Previstos	135
Rendimentos Previstos	136
Demonstração dos Resultados Previstos	137
Fluxo de Caixa Previsto	138
Balanço Previsto.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Desafios actuais da ARE.....	13
Figura 2 – Objectivos Estratégicos para o Triénio 2017-19.....	13
Figura 3 – Mapa da Estratégia.....	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese de projectos e actividades rotineiras	40
Tabela 2 – Síntese do Orçamento	42
Tabela 3 – Investimentos previstos	43
Tabela 4 - Gastos previstos	43
Tabela 5 - Gastos com o pessoal previsto	43
Tabela 6 - Fornecimentos e serviços externos previstos	45
Tabela 7 - Outros gastos e perdas previstos	46
Tabela 8 - Rendimentos previstos	47



Tabela 9 – Demonstração dos Resultados Previstos	48
Tabela 10 – Fluxo de Caixa Previsto	52
Tabela 11 – Balanço Previsto (Activo)	53
Tabela 12 – Balanço Previsto (Capital Próprio e Passivo).....	53

NOTA PREAMBULAR DE APROVAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO DE 2019

A Agência de Regulação Económica, abreviadamente designada por ARE, é uma autoridade administrativa independente, de base institucional, dotada de funções reguladoras e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, criada pelo Decreto-Lei nº 26/2003 de 25 de Agosto, cujos Estatutos foram aprovados pelo Decreto-Lei nº 27/2003, na mesma data.

Em matéria de gestão financeira e patrimonial, a ARE rege-se pelo disposto na Lei nº 14/VIII/2012, com as alterações introduzidas pela Lei nº 103/VIII/2016, de 6 de Janeiro, que define o Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes e pelos respetivos estatutos.

Ao abrigo do artigo 72º da Lei nº 14/VIII/2012 e artº 51º dos Estatutos, o Orçamento e o Plano Anual de Atividades são elaborados e aprovados pelo Conselho de Administração, com antecedência mínima de 4 (quatro) meses em relação ao início do ano civil.

Para o ano de 2019, o Plano de Atividades e Orçamento tem por objetivo materializar o Plano Estratégico 2017-2019, no qual se explana as opções estratégicas para o triénio, a saber: (i) Garantir que o processo de regulação económica reflete as melhores práticas internacionais; (ii) Assegurar a contínua credibilidade e qualidade regulatória; (ii) Aumentar as competências e eficiência da Agência.

Estas Orientações Estratégicas se desdobram, no presente Plano de Atividades, nos seguintes Objetivos Estratégicos:

- OE 1: Alinhar o modelo de gestão às orientações estratégicas da ARE;
- OE 2: Adotar TIC's alinhado com as estratégias e actividades correntes da Agência;

- OE 3: Definir e implementar uma estratégia de comunicação e imagem da ARE;
- OE 4: Criar um modelo de governança regulatória;
- OE 5: Instituir um sistema de gestão da qualidade total (SGQ);
- OE 6: Instituir uma cultura de promoção de conhecimento e excelência

O processo de reestruturação da Agência, anunciada pelo Governo, tem condicionado a ação da ARE, razão pela qual o Conselho de Administração determinou elaborar e aprovar o presente Plano de Atividades e Orçamento em continuidade, integrando neste instrumento de gestão as ações e projetos mais prioritários.

Nestes termos, é aprovado o Plano de Atividades e Orçamento para 2019, pelo Conselho de Administração da Agência de Regulação Económica.

Praia, 10 de Julho de 2018

- **Lívio Fernandes Lopes** –
Presidente do Conselho de Administração

- **Karine Brandão Pires Monteiro** –
Administradora

- **Rosa Oteldina D. de Brito Delgado** –
Administradora

I. PLANO DE ACTIVIDADES 2019

1. NOTA INTRODUTÓRIA

1.1. ENQUADRAMENTO

De acordo com a Constituição da República, ao Estado cabe o papel de regulador do mercado e da actividade económica, podendo para o efeito, criar Autoridades Administrativas Independentes (nº 3 do artigo 240º da CRCV).

É neste contexto que é elaborada e publicada a Lei n.º 20/VI/2003, de 21 de Abril, que define o Regime Jurídico das Agências Reguladoras dos sectores económico e financeiros constituindo o principal marco legal de enquadramento da actividade de regulação independente em Cabo Verde.

Os decretos-lei nº 26/2003 e nº 27/2003, de 25 Agosto, respectivamente, criam e aprovam os Estatutos da Agência de Regulação Económica (ARE), com a missão de exercer a actividade administrativa de regulação económica dos sectores de energia (electricidade e combustíveis), água e transportes colectivos urbanos de passageiros.

Tendo em consideração tal enquadramento, poderemos concluir que, em termos globais, os clientes da ARE são, pois:

- Os consumidores dos produtos/serviços das empresas reguladas;
- As empresas reguladas;
- O Governo;
- O País (este numa perspectiva mais abrangente dada a importância dos sectores regulados pela ARE para o crescimento e desenvolvimento de Cabo Verde).

É neste contexto de interesses divergentes que a ARE desenvolve a sua acção reguladora, num exercício constante de independência e transparência.

1.2. CONTEXTO REGULATÓRIO

A regulação independente, constitui um fenómeno recente em Cabo Verde e, à semelhança de outros países em desenvolvimento que têm enveredado por esta via, existem ainda importantes desafios a vencer, considerando que o processo de estabelecimento de novas instituições exige tempo para construir e reajustar os sistemas organizacionais e as práticas vigentes.

Para a regulação multisectorial mostra-se importante a procurar de equilíbrios para com os diversos actores, sectores, entidades e interesses, como também um permanente exercício de priorização, definição de estratégias e orientações para uma regulação assertiva e independente. Nesta linha é determinante ter em devida conta o contexto socio-económico e as políticas sectoriais do Governo.

Esta premência em termos temporais e estratégicos é explicada pelo facto de Cabo Verde ter, em 2016, um novo Governo, com um novo paradigma de desenvolvimento, relativamente ao qual a Regulação Económica tem um papel relevante a desempenhar como *driver* do processo de desenvolvimento.

Nesta perspectiva, os sectores abrangidos pela ARE são factores críticos para a competitividade da economia cabo-verdiana, sobretudo se atendermos a natureza arquipelágica que, pela dispersão geográfica, potencia os sobrecustos e inibe as sinergias e as economias de escala.

Para a ARE o sector dos combustíveis constitui a centralidade da sua ação, pela influência determinante para os demais sectores que regula. Nestes termos, além das políticas e medidas inscritas no orçamento do Estado para o próximo ano, outros fatores ligados à conjuntura internacional, como o acordo dos países da OPEP para a limitação da oferta de petróleo, o que em princípio conduzirá ao aumento do preço dos combustíveis, (*ceteris paribus*), que é regulado internamente pela ARE, terá um impacto significativo na economia cabo-verdiana.

1.3. CONTEXTO MACROECONÓMICO

A nível macroeconómico, dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) apontam que, em 2019, o crescimento da economia cabo-verdiana situar-se-á em 4% influenciada fortemente pela conjuntura económica dos principais parceiros comerciais, particularmente da Zona Euro. A evolução da economia cabo-verdiana, em 2019, enquadra-se num contexto externo de retoma da atividade económica mundial, em particular da Zona Euro e, por outro lado, devido as políticas do Governo, que estarão direcionadas para promover um crescimento económico sustentado, no médio prazo, permitindo, de um lado a redução do desemprego, e, de outro lado, criar condições para o aumento do poder de compra das famílias.

Em relação a inflação deverá permanecer moderada situando em 2019, em 1,6% suportado por evidencias de que os preços dos commodities e dos principais parceiros estarão estabilizados apesar dos riscos adversos tanto externos, via bens energéticos, quanto internos, derivados dos efeitos negativos de um possível mau ano agrícola.

Em relação a dívida Pública do país registou um agravamento significativo nos últimos anos. Este aumento da dívida deve-se, principalmente, a execução do programa de investimento público em sectores chaves, financiados na sua maioria por empréstimos externos. O rácio Stock da dívida pública/ PIB previsto para 2019 situar-se superior a 132,2%.

Relativamente a política monetária, prevê-se que no curto/médio prazo permaneça acomodatória e orientada para a preservação da estabilidade financeira e a estabilização das reservas externas, pese embora o foco na dinamização do crédito à economia, necessário para financiar o investimento privado e consequentemente o crescimento económico. No mercado de crédito, canal importante de transmissão da política monetária, prevê-se um aumento do crédito à Economia em torno de 4,7% em 2019, dadas as políticas do governo em desenvolve diversos instrumentos financeiros que facilitam a melhoria das condições de acesso ao mercado de crédito destinadas ao micro, pequenas, médias e grandes empresas, bem como voltados para a internacionalização das empresas cabo-verdianas.

No caso do setor externo, as projeções apontam para um aumento do deficit da conta corrente impulsionado pelo aumento significativo das importações, em 2018 e para o aceleramento mais moderado, em 2019.

Quanto às finanças públicas, o saldo orçamental devera manter em deficit em 2019, não devendo ultrapassar 2,5% do PIB, sendo financiado maioritariamente com os recursos externos concessionais. Quanto as receitas de impostos prevê-se uma boa performance em função da melhoria do ritmo da atividade económica, aliada à melhoria no campo administrativo fiscal.

Neste contexto, a Agência de Regulação Económica no exercício das suas atividades de regulação e supervisão de alguns setores chave da economia cabo-verdiana terá um papel importante no alcance dos objetivos traduzidos no Orçamento do Estado para 2019, uma vez que este tem como um dos princípios e linhas orientadoras, a aceleração das reformas ao nível do Estado e do Setor Empresarial Público. Assim, contempla um conjunto de reformas e projetos com ligação direta e indireta às atividades desempenhadas pela ARE, sendo de destacar projetos e programas no sector de Energia.

O sector Energético do país, enfrenta grandes desafios devido a dependência de importação dos combustíveis que deixa em evidência a fragilidade do País em termos de produção, distribuição e consumo de energia, tendo em conta que se paga em Cabo Verde um preço considerado alevantado pela eletricidade.

O Governo pretende implementar um programa energético consistente onde a abordagem será em garantir:

- a segurança energética e a estabilidade dos preços, bem como a eficiência dos sistemas de produção de eletricidade;
- reduzir as perdas na produção, transporte e distribuição de energia elétrica às tecnicamente aceitáveis, bem como, limitar as perdas comerciais, concluir estudos sobre o potencial da energia geotérmica economicamente explorável e elaboração de um plano energético do país que vigorará a longo prazo e que incidirá na segurança e na eficiência energética;

- adoção de um escalão de tarifa social no fornecimento de energia a fim de permitir que a camada mais vulnerável tenha benefícios no consumo de energia e água; e,
- apostar nas energias renováveis que terão uma grande relevância como um Setor gerador de empregos e exportador, nomeadamente para a CEDEAO.

1.4. PERSPECTIVAS DO PLANO DE ATIVIDADES 2019

A elaboração do Plano de Atividades e Orçamento para 2019 tem por objetivo materializar o Plano Estratégico 2017-2019, no qual se explana as opções estratégicas para os próximos três anos, a saber: (i) Garantir que o processo de regulação económica reflète as melhores práticas internacionais; (ii) Assegurar a contínua credibilidade e qualidade regulatória; (iii) Aumentar as competências e eficiência da Agência.

No ano de 2019 será relevante assegurar a contínua credibilidade e qualidade regulatória, focando-se na produção e implementação de regulamentos nos setores de eletricidade, água e combustíveis, e na definição de novos parâmetros tarifários para o novo período regulatório, assim como na implementação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para as atividades da Agência.

De entre os regulamentos a produzir e implementar destacam-se:

- Regulamentos de qualidade de serviço para os setores de eletricidade e água que visam regular a qualidade do fornecimento de energia elétrica e água, nomeadamente no que respeita à continuidade de serviço e à qualidade comercial;
- Regulamentos de relações comerciais para os setores de eletricidade e água que têm por objeto estabelecer as disposições relativas às relações comerciais entre os vários intervenientes nos setores, assim como as condições comerciais para ligação às redes públicas;
- Regulamento tarifário para o setor de combustíveis que estabeleça os critérios e métodos para a fixação das tarifas.

A implementação das TIC visa dotar a Agência de recursos de suporte à eficiência, transparência, e celeridade na tomada de decisão e na gestão de informação, promovendo

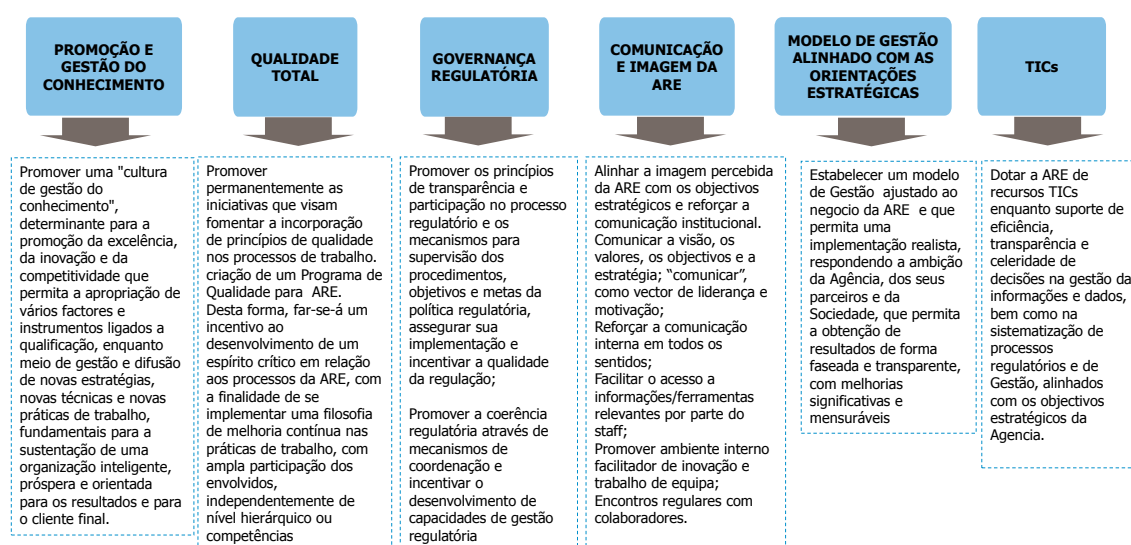
a sistematização de processos regulatórios e administrativos, alinhados com os objetivos estratégicos da Agência e com o Sistema de Gestão da Qualidade Total.

O Plano de Actividades para 2019 – integrando a missão da ARE de regulação de sectores críticos para o desenvolvimento e melhoria da competitividade do país - procura contribuir para o efeito, desenvolvendo as grandes opções da política governativa designadamente com a revisão dos parâmetros para os sectores de combustíveis e de electricidade visando a eficiência e a produtividade das operadoras, a melhoria dos processos regulatórios, a análise do impacto das decisões regulatórias, entre outras medidas.

2. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

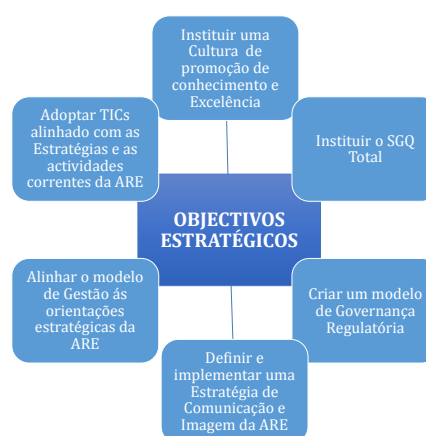
A consensualização das novas Estratégias foi desenvolvida com base nas Orientações Políticas do novo Governo, bem como ao Diagnóstico e Linhas Estratégicas definidas por consultorias anteriores, e de reflexões críticas sobre os vários instrumentos e documentos de planificação encontrados (sem seguimento). Os mesmos foram submetidos a reflexões sectoriais com os coordenadores e gestores para uma avaliação dos avanços e fragilidades tanto da ARE, como das reguladas, tendo sido possível, através do Retiro 2016, identificar os grandes Desafios actuais da ARE:

Figura 1 – Desafios actuais da ARE



Da conjugação destes Desafios com os Vectores Estratégicos resultou a definição dos Objectivos Estratégicos para o Triénio 2017-19, que representam os grandes caminhos a serem trilhados pela organização na busca de sua Visão de futuro. Estas Orientações Estratégicas se desdobram, neste Plano de Actividades de 2019, nos seguintes Objectivos Estratégicos:

Figura 2 – Objectivos Estratégicos para o Triénio 2017-19



De salientar que os referidos Objectivos Estratégicos estão enquadrados de acordo com as Áreas de Suporte (Planeamento, Gestão, Administração, Comunicação e Informação) e as Áreas Finalísticas (Sectores de Combustíveis, Electricidade, Água e Transportes).

- Objectivos Estratégicos das Áreas de Suporte:
 - OE 1: Alinhar o modelo de gestão às orientações estratégicas da ARE;
 - OE 2: Adoptar TIC's alinhado com as estratégias e actividades correntes da Agência;
 - OE 3: Definir e implementar uma estratégia de comunicação e imagem da ARE;
- Objectivos Estratégicos das Áreas Finalísticas:
 - OE 4: Criar um modelo de governança regulatória;
 - OE 5: Instituir um sistema de gestão da qualidade total (SGQ);
 - OE 6: Instituir uma cultura de promoção de conhecimento e excelência

Nestes termos, com base no Plano Estratégico 2017-19 foram consensualizadas as seguintes acções alinhadas com as Estratégias da ARE para os próximos três anos, como se seguem:

2.1. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DAS ÁREAS DE SUPORTE

OE 1 – ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

OE 1: ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
ELABORAR E APROVAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	Acção 1 –		
	Acção 2 - Elaborar e aprovar anualmente os instrumentos de gestão	Anual	CA
	Acção 3 - Instituir sistema de controlo orçamental	28/02/19	Walter Ramos
	Acção 4 – Estabelecer princípios e regras de melhor utilização e racionalização de recursos	30/06/19	Valdira Neves
	Acção 5 - Instituir a cultura de mérito e motivação profissional	30/06/19	Walter Ramos

OE 1: ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
INSTITUIR UM SISTEMA INTEGRADO DE RH	Acção 6 - Implementar o código de ética	31/12/19	Valdira Neves
	Acção 7 - Elaborar um manual de integração dos trabalhadores	31/08/19	Valdira Neves
	Acção 8 - Realizar uma auditoria externa à gestão de Recursos Humanos	30/06/19	Valdira Neves

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E ACTIVIDADES CORRENTES DA AGÊNCIA

OE 2: ADOPTAR TICS ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
PLANIFICAR E IMPLEMENTAR PLANOS	Acção 1 – Implementar a infraestrutura base de centralização de informação e dados	31/05/19	Erick Sotelo
	Acção 2 – Elaborar e aprovar um Plano Director de Tecnologias de Informação (PDTI) alinhado com os Objectivos Estratégicos (OE)	31/07/19	Erick Sotelo & CA
	Acção 3 – Elaborar e aprovar o Plano Operacional Anual	31/08/19	Erick Sotelo & CA
	Acção 4 – Elaborar e aprovar o Plano de Investimento Anual	31/08/19	Erick Sotelo & CA
	Acção 5 – Implementar os referidos Planos	30/11/20	Erick Sotelo

OE 2: ADOPTAR TICS ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
ALINHAR O SI COM A QUALIDADE	Acção 6 - Instituir o sistema de informação de gestão para responder ao SGQ	31/03/20	Erick Sotelo

OE 3 – DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

OE 3: DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
CONCEBER E PLANIFICAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM	Acção 1 – Conceber e implementar um Plano de Comunicação e Imagem da ARE	31/03/20	José Furtado

OE 3: DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
REESTRUTURAR OS ACORDOS DE COOPERAÇÃO	Acção 2 – Reestruturar e assinar os protocolos de cooperação com as instituições de ensino superior nacionais	31/03/19	José Furtado
	Acção 3 - Reestruturar e assinar os protocolos de cooperação com as instituições congéneres e parceiras, nacionais e estrangeiras	31/12/19	José Furtado
	Acção 4 – Definir e aprovar as linhas editoriais orientadoras para a gestão e manutenção de conteúdos	31/03/19	José Furtado & PCA
	Acção 5 – Realizar sessões públicas de esclarecimentos sobre os sectores regulados, com os stakeholders	30/06/19	José Furtado

2.2. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DAS ÁREAS FNALÍSTICAS

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA			
Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	Acção 1 - Concluir, socializar e implementar o regulamento que determina a metodologia de cálculo dos parâmetros da fórmula de fixação de preços dos produtos petrolíferos	31/03/19	SC
	Acção 2 – Elaborar o regulamento sobre o tratamento regulatório dos activos e investimentos no sector dos combustíveis para efeito de fixação de tarifas	31/12/19	SC
	Acção 3 – Elaborar o regulamento de qualidade de serviço para o transporte	31/12/19	STCUP
	Acção 4 – Concluir, socializar e implementar o Modelo de Factura de fornecimentos dos serviços de Água e Saneamento e Electricidade		STCUP
	Acção 5 – Elaborar o modelo de recibo para o serviço de Água e Saneamento		Coordenador SAS
	Acção 6 - Elaborar o modelo de contratos de fornecimento dos serviços de Electricidade e Água e Saneamento		Coordenador SAS

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	Acção 7 - Elaborar o regulamento das relações comerciais do sector eléctrico	31/05/19	Coordenador SE
	Acção 8 - Elaborar o regulamento da qualidade de serviço do sector eléctrico e do sector de água	31/05/19	Coordenador SE
	Acção 9 - Elaborar o regulamento de comparticipação nos investimentos do sector Eléctrico e do sector de água	31/05/19	Coordenador SE
	Acção 10 - Concluir e aprovar o regulamento de gestão de reclamações dos consumidores		
	Acção 11 -		
	Acção 12 -		

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (NOTAS TÉCNICAS, ESTUDOS, WORKING PAPERS)	Acção 1 - Elaborar estudo de integração entre os serviços de transporte colectivo regular urbano e interurbano de passageiros na ilha de Santiago		STCUP
	Acção 2 - Elaborar uma proposta de alteração da Lei de Serviços Público Essenciais		
	Acção 3 -		
	Acção 4 -		
	Acção 5 - Elaborar estudo sobre as atribuições e competências da ARE, em cada sector regulado		
	Acção 6 - Elaborar análise e parecer sobre a implementação do CIP por regulada/município	30/04/19	DIQ
	Acção 7 - Elaborar Plano Estratégico dos Sectores Regulados		

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	Acção 1 - Concluir e socializar o projecto de desenvolvimento do SGIR	30/06/19	DEFP
	Acção 2 - Realizar a actualização dos dados operacionais trimestrais das reguladas na base de dados (por regulada)	JAN/ABR/JUL/OUT	DIQ
	Acção 3 - Monitorizar os KPIs das reguladas (AdS)		DIQ
	Acção 4 - Monitorizar os KPIs das reguladas (Electra)		DIQ
	Acção 5 - Monitorizar os KPIs das reguladas (AEB)		DIQ
	Acção 6 - Concluir a base de dados de reclamações de consumidor		
	Acção 7 - Elaborar relatório semestral e anual das reclamações dos consumidores		

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	Acção 8 - Analisar e responder os pedidos de esclarecimentos e reclamações		
	Acção 9 - Actualizar e disponibilizar toda a legislação sectorial		
	Acção 10 - Realizar inventário de equipamentos petrolíferos e definir os elegíveis para a base de remuneração	31/12/19	SC
	Acção 11 - Monitorar e actualizar, mensalmente os dados de importação e das vendas dos combustíveis		
	Acção 12 - Actualizar o ficheiro Platts com as cotações diárias de combustíveis		
	Acção 13 - Determinar os montantes mensais da Taxa ARE dos combustíveis		
	Acção 14 - Consolidar ficheiros necessários para reajustes anuais		

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
ACTUALIZAR TAXAS, TARIFAS E PREÇOS	Acção 1 - Consolidar e estruturar os ficheiros necessários para reajustes anuais de parâmetros CP, CUGSL e MMUD, do sector de Combustíveis		
	Acção 2 - Realizar o reajuste anual de parâmetros CP, CUGSL e MMUD, do sector de Combustíveis		
	Acção 3 - Realizar a actualização anual do KIP (da contribuição da iluminação pública CIP)	28/02/19	DIQ
	Acção 4 - Efectuar a indexação periódica dos parâmetros exógenos nos preços e tarifas dos sectores regulados		DTP
	Acção 5 -		

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
EFFECTUAR REVISÕES TARIFÁRIAS ORDINÁRIAS	Acção 1 - Realizar revisão ordinária de tarifas, preços e taxas de electricidade e água da Electra e AEB		SC
	Acção 2 - Concluir a revisão quinquenal dos parâmetros da estrutura de custos de combustível	30/06/19	Carlos Ramos

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
SUPERVISIONAR E FISCALIZAR AS ACTIVIDADES REGULADAS	Acção 1 - Acompanhar da realização de investimentos propostos	31/12/19	SC
	Acção 2 - Diagnosticar a qualidade de serviço/produto (combustíveis)	30/06/19	SC
	Acção 3 - Efectuar acções de fiscalização aos balcões de atendimento das reguladas		
	Acção 4 - Monitorar o cumprimento dos contratos de concessão e de licenças		
	Acção 5 - Fiscalizar o cumprimento das decisões da ARE no âmbito das reclamações		

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
DINAMIZAR O CONSELHO CONSULTIVO	Acção 1 - Articular com o Governo		

OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
AVALIAR O IMPACTO DAS DECISÕES REGULATÓRIAS	Acção 1 – Reflectir sobre o impacto das decisões regulatórias		

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

OE 5: INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
INSTITUIR UM PROGRAMA “SENTIR QUALIDADE” DE SENSIBILIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE			

OE 5: INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
CRIAR UM PROGRAMA "CONSTRUIR QUALIDADE" PARA A REVISÃO/STANDARDIZAÇÃO DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS			

OE 5: INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
"PROJECTAR QUALIDADE" ATRAVÉS DE UM MANUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE			

OE 5: INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)

Plano de acção para atingir este Objectivo

OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
INSTITUIR O PROCESSO DE REFORÇO DOS CONTROLOS INTERNOS POR AUDITORIAS			

OE 5: INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
CRIAR O "AVALIAR PARA MELHORAR" COM DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS SECTORIAIS E INDIVIDUAIS (SGAD)			

OE 5: INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)

Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
INSTITUIR A AVALIAÇÃO EXTERNA DA ARE			

OE 6 – INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA

OE 6: INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA

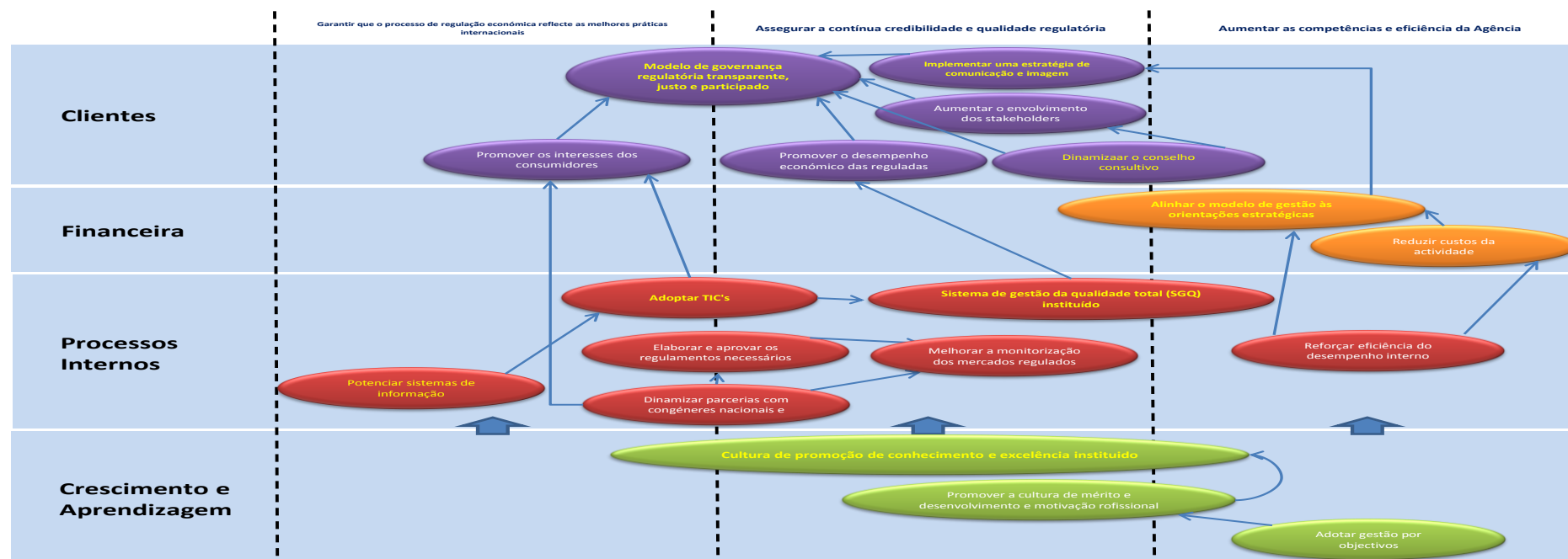
Plano de acção para atingir este Objectivo			
OOP XX	Acção	Prazo	Responsabilidade
	Acção 1 - Capacitação contínua dos colaboradores	31/12/21	Valdira Neves
	Acção 2 – Realizar jornadas técnicas	31/12/21	António Rodrigues
	Acção 3 – Apresentar regularmente relatórios das acções de formação	31/12/21	Valdira Neves
	Acção 4 – Realizar parcerias com universidades e centros de investigação (estágios, estudos, etc)	31/12/21	José Delgado
	Acção 5 – Realizar sessões públicas regulares com as reguladas, Governo, escolas, universidades, tribunais, etc	31/12/21	José Delgado
	Acção 6 – Socializar regulamentos	31/12/20	Lenine Pereira
	Acção 7 – Promover um Sistema Integrado de Gestão de Conhecimento		

3. MAPA DA ESTRATÉGIA

Para o mapeamento estratégico recorreu-se ao modelo Balanced Scorecard que permite um alinhamento claro da Visão e Missão da ARE com as Orientações Estratégicas.

Assim, do cruzamento dos Vectors Estratégicos com as 4 Perspectivas do BSC – Balanced Scorecard (Clientes, Financeira, Processos Internos e Crescimento e Aprendizagem) é possível identificar os Objectivos Estratégicos e respectivas relações de causa-efeito:

Figura 3 – Mapa da Estratégia



4. ACÇÕES PRIORITÁRIAS PARA 2019 (INDICADORES, METAS E CRONOGRAMAS)

O exercício de reflexão anual para a elaboração do presente Plano, permitiu à Agência discutir e definir estratégias, projectos e acções numa abordagem participativa.

Nestes termos, resultaram desta reflexão as seguintes acções (Projectos e Actividades) previstas para 2019 com incidência sobre as duas áreas organizacionais (Suporte e Finalísticas) desdobradas em indicadores, metas, prazos e responsabilidades (ver anexos):

Tabela 1 – Síntese de projectos e actividades rotineiras

Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Indicadores	Metas	Prazos	Plano de acção de 2019 para atingir o OE	Prazo (conclusão)	Proj/Act	Orçamento
OE 1: ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE	OOP XX: ELABORAR E APROVAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO				Ação 1 –	31/01/19	Proj	
					Ação 2 – Elaborar e aprovar anualmente os instrumentos de gestão	Anual	Proj	
					Ação 3 – Instituir sistema de controlo orçamental	28-02-2019	Act	
					Ação 4 – Estabelecer princípios e regras de melhor utilização e racionalização de recursos	30-06-2019	Act	
					Ação 5 – Instituir a cultura de mérito e motivação profissional	30-06-2019	Proj	
	OOP XX: INSTITUIR UM SISTEMA INTEGRADO DE RH				Ação 6 – Implementar o código de ética	31-12-2019	Proj	
OE 2: ADOPTAR TICS ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE	OOP XX: ELABORAR E IMPLEMENTAR PLANOS				Ação 7 – Elaborar um manual de integração dos trabalhadores	31-08-2019	Proj	
					Ação 8 – Realizar uma auditoria externa à gestão de Recursos Humanos	30-06-2019	Proj	500.000
					Ação 1 – Implementar a infraestrutura base de centralização de informação e dados	31/05/19	Proj	2.500.000
					Ação 2 – Elaborar e aprovar um Plano Director de Tecnologias de Informação (PDTI) alinhado com os Objectivos Estratégicos (OE)	31/07/19	Proj	2.500.000
					Ação 3 – Elaborar e aprovar o Plano Operacional Anual	31/08/19	Act	0
					Ação 4 – Elaborar e aprovar o Plano de Investimento Anual	31-08-2019	Act	0
OE 3: DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE	OOP XX: ALINEAR SI COM QUALIDADE				Ação 5 – Implementar os referidos Planos	30-11-2020	Act	0
	OOP XX: CONCEBER E PLANIFICAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM				Ação 6 – Instituir o sistema de informação de gestão para responder ao SGQ	Março de 2020	Proj	
	OOP XX: REESTRUTURAR OS ACORDOS DE COOPERAÇÃO				Ação 1 – Conceber e implementar um Plano de Comunicação e Imagem da ARE	31/03/20	Proj	3.000.000
					Ação 2 – Reestruturar e assinar os protocolos de cooperação com as instituições de ensino superior nacionais	31-03-2019	Act	120.000
					Ação 3 – Reestruturar e assinar os protocolos de cooperação com as instituições congéneres e parceiras, nacionais e	31/12/19	Act	1.000.000
					Ação 4 – Definir e aprovar as linhas editoriais orientadoras para a gestão e manutenção de conteúdos	31/03/19	Act	0
OE 4: CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA	OOP XX: ELABORAR E REVER REGULAMENTOS				Ação 5 – Realizar sessões públicas de esclarecimentos sobre os sectores regulados, com os stakeholders	30/06/19	Act	250.000
					Ação 1 – Concluir, socializar e implementar o regulamento que determina a metodologia de cálculo dos parâmetros da fórmula de fixação de preços dos produtos petrolíferos	31-03-2019	Proj	1.000.000
					Ação 2 – Elaborar o regulamento sobre o tratamento regulatório dos activos e investimentos no sector dos combustíveis para efeito de fixação de tarifas	31-12-2019	Proj	1.400.000
					Ação 3 – Elaborar o regulamento de qualidade de serviço para o transporte coletivo regular urbano	31-12-2019	Proj	500.000
					Ação 4 – Concluir, socializar e implementar o Modelo de Factura de fornecimentos dos serviços de Água e Saneamento e Electricidade		Proj	250.000
					Ação 5 – Elaborar o modelo de recibo para o serviço de Água e Saneamento		Proj	150.000
OE 5: INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)	OOP XX: FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)				Ação 6 – Elaborar o modelo de contratos de fornecimento dos serviços de Electricidade e Água e Saneamento		Proj	200.000
					Ação 7 – Elaborar o regulamento das relações comerciais do sector eléctrico	mai-19	Proj	1.800.000
					Ação 8 – Elaborar o regulamento da qualidade de serviço do sector eléctrico	mai-19	Proj	1.800.000
					– Elaborar o regulamento da qualidade de serviço do sector de água			1.800.000
					Ação 9 – Elaborar o regulamento de comparticipação nos investimentos do sector Eléctrico	mar-19	Proj	1.800.000
					– Elaborar o regulamento de comparticipação nos investimentos do sector de água			1.800.000
OE 6: INSTITUIR UMA CULTURA DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA	OOP XX: ATUALIZAR TAXAS, TARIFAS E PREÇOS				Ação 10 – Concluir e aprovar o regulamento de gestão de reclamações dos consumidores		Proj	
					Ação 11 –		Proj	
					Ação 12 –		Proj	
					Ação 1 – Elaborar estudo de integração entre os serviços de transporte colectivo regular urbano e interurbano de passageiros na ilha de Santiago	31-12-2019	Proj	2.000.000
					Ação 2 – Elaborar uma proposta de alteração da Lei de Serviços Públicos Essenciais		Proj	
					Ação 3 –		Proj	
OE 6: INSTITUIR UMA CULTURA DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA	OOP XX: RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS				Ação 4 –		Proj	
					Ação 5 – Elaborar estudo sobre as atribuições e competências da ARE, em cada sector regulado		Proj	50.000
					Ação 6 – Elaborar análise e parecer sobre a implementação do CIP por regulada/município	30-04-2019	Proj	200.000
					Ação 7 – Elaborar Plano Estratégico dos			

5. ROTINAS PARA MONITORIZAR A EXECUÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO 2019

Para monitorizar a execução do Plano de Actividades 2019 estabeleceu-se as seguintes rotinas:

- Realizar reuniões mensais entre o Conselho de Administração e os coordenadores e gestores – 1ª terça-feira de cada mês;
- Realizar reuniões semanais entre os responsáveis dos pelouros e os coordenadores e gestores – ajustado a cada responsável de pelouro;
- Realizar reuniões semanais entre os responsáveis dos pelouros, os coordenadores, gestores e colaboradores;
- Realizar reuniões semanais de monitorização das acções previstas pela *Task Force* de regulação;
- Realizar reuniões semanais entre os coordenadores e os gestores;
- Realizar reuniões semanais entre os coordenadores e gestores e as suas respectivas equipas.

II. ORÇAMENTO 2019

O Orçamento da Agência de Regulação Económica para o ano 2019, traduz a quantificação das acções previstas no Plano de Actividades para o referido ano.

Considerando que o ano 2018 está em curso e obviamente não dispomos do Relatório e Contas de 2018, para a elaboração do Orçamento para 2019 teve-se como base a versão final do Relatório e Contas de 2017.

Em conformidade com a alínea 3 do artigo 65º da Lei n.º 103/VIII/2016, I série BO n.º 1 de 6 de Janeiro de 2016, “*O orçamento e a contabilidade das entidades reguladoras são elaborados de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística e Relato Financeiro (SNCRF)...*”. Entretanto, como a ARE presta contas também ao Tribunal de contas (regime de caixa), a seguir, algumas considerações gerais do orçamento de 2019:

Tabela 2 – Síntese do Orçamento

	(em ECV)	
Rendimentos e Ganhos	152.596.470	
Gastos e Perdas	150.878.802	
	RL	1.717.669
	Recebimentos	Pagamentos
Funcionamento	181.185.243	147.401.735
Investimentos	0	33.635.000
Total	181.185.243	181.036.735
Saldo disponível	148.509	

1. INVESTIMENTOS PREVISTOS

Dotando a Agência dos investimentos necessários ao seu melhor funcionamento, os investimentos previstos para 2019 financiados com recursos próprios, totalizam 33 635 000 000 ECV, e estão justificados conforme a tabela a seguir:

Tabela 3 – Investimentos previstos

	(em ECV)	
	Previsão2019	ARE
2 Ar condicionado	200.000	200.000
3 Computadores	300.000	300.000
6 Armários	300.000	300.000
3 Telefones	15.000	15.000
Projectos e actividades de 2019	32.820.000	32.820.000
	33.635.000	33.635.000

2. GASTOS PREVISTOS

Os gastos previstos para 2019 estão orçadas em 150 878 802 ECV.

Tabela 4 - Gastos previstos

		(em ECV & %)			
Realizado2017		Previsão2019	AH		AV
23.412.560	FSE	25.486.342	↑	2.073.782	9%
77.465.058	Gastos com o pessoal	101.847.766	↑	24.382.708	31%
4.741.340	Gastos de deprec. e de amortização	23.535.194	↑	18.793.854	396%
637.269	Outros gastos	9.500	↓	-627.769	-99%
52.755	Perdas de financiamento	0	↓	-52.755	-100%
106.308.982		150.878.802	↑	44.569.820	42%

Em comparação com o realizado em 2017, os gastos previstos de 2019 aumentaram 42% (44 569 820 ECV). Esse aumento dos gastos advém do aumento das rubricas de Gastos com o Pessoal, Fornecimentos e Serviços Externos e Gastos de Depreciação e de Amortização. Dos gastos totais previstos, tais rubricas representam 68%, 17% e 16%, respectivamente.

2.1. GASTOS COM O PESSOAL PREVISTOS

Os gastos com o pessoal previstos para 2019 totalizam 101 847 766 ECV.

Tabela 5 - Gastos com o pessoal previsto

		(em ECV & %)			
Realizado2017		Previsão2019	AH		AV
11.605.266	Remun. dos órgãos sociais	10.880.600	↓	-724.666	-6%
44.982.364	Remunerações do pessoal	50.376.985	↑	5.394.621	12%
6.652.278	Encargos sobre remunerações	8.697.089	↑	2.044.811	31%
64.833	Seg. Acid. Trab. e doenças Prof.	45.151	↓	-19.682	-30%
254.611	Gastos de acção social	1.228.000	↑	973.389	382%
13.905.706	Outros gastos com o pessoal	30.619.942	↑	16.714.236	120%
77.465.058		101.847.766	↑	24.382.708	31%

Para a previsão dos gastos com o pessoal de 2019 considerou-se alguns pressupostos:

- Aumento salarial de 2,5% nos ordenados e salários das remunerações com o pessoal;
- Reforço de um técnico para a Unidade de Comunicação, bem como, um subsídio de coordenação, caso o Conselho de Administração entender atribuir chefia intermédia para esta Unidade;
- Reforço de um técnico para a Unidade de Jurídica, bem como, um subsídio de coordenação, caso o Conselho de Administração entender atribuir chefia intermédia para esta Unidade;
- Os gastos com formação foram estimados em 28 169 942 ECV, sendo que 25 169 942 ECV reservados para formações técnicas e especializadas e, 3 000 000 ECV, para atender as formações pontuais, formações para o Conselho de Administração, workshop e seminários;
- Concernente à remuneração dos órgãos sociais, exclui-se o 13º mês do Conselho de Administração¹.

Em comparação com os gastos com o pessoal de 2017, em 2019 há a previsão de um aumento destes gastos em 31% derivado do incremento salarial em 2,5%, da atribuição de subsídios para as chefias intermédias, do reforço do quadro de pessoal e da aposta na capacitação técnica e comportamental, através da participação dos Colaboradores em acções de formação.

2.2. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS PREVISTOS

Os gastos com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) foram estimados em 25 486 342 ECV. Em comparação com o que foi realizado em 2017, estes gastos aumentaram 9%.

Das contas previstas nos FSE destacam-se as Rendas e Alugueres, os Livros e Documentação Técnica e as Deslocações e Estadas como sendo as contas com maior expressão, representando 16%, 12% e 10% do total dos gastos com FSE.

¹ Decreto-Lei n.º 25/2017 de 29 de Maio de 2017

Todavia, a nível de evolução, a conta Honorários, apesar de pouca representatividade na previsão do total dos gastos com FSE, teve um aumento considerável. Os honorários contemplam a assistência jurídica (30 000 ECV/mês) e o gasto com o Fiscal Único (920 000 ECV) divididos em Março, Junho Setembro e Dezembro).

Vale frisar que o gasto com Serviços Informáticos estimado em 1 100 000 ECV contempla no mês de Fevereiro de 2019, o gasto relacionado com o alojamento do SGIR (600 000 ECV) e CIRAS (500 000 ECV) e, dos diferimentos de 2017 (gastos a reconhecer), reconheceu-se em Janeiro de 2019 os seguintes gastos (3 243 498 ECV):

- Livros e documentação técnica (62): 3 124 365 ECV
- Seguro viatura (62): 119 133 ECV

Tabela 6 - Fornecimentos e serviços externos previstos

		(em ECV & %)			
Realizado2017		Previsão2019	AH		AV
1.056.455	Água	687.000	↓	-369.455 -35%	3%
1.447.721	Electricidade	1.400.000	↓	-47.721 -3%	5%
480.537	Combust. e outros fluídos	624.000	↑	143.463 30%	2%
1.034.176	Conservação e reparação	1.500.000	↑	465.824 45%	6%
1.020	Ferramentas e utensil. desg. rápido	2.000	↑	980 96%	0%
1.000.848	Material de escritório	1.100.000	↑	99.152 10%	4%
706.155	Publicidade e propaganda	1.000.000	↑	293.845 42%	4%
3.137.468	Livros e documentação técnica	3.124.365	↓	-13.103 0%	12%
1.820.749	Limpeza, higiene e conforto	1.720.000	↓	-100.749 -6%	7%
4.519.349	Rendas e alugueres	4.126.844	↓	-392.505 -9%	16%
2.560	Despesas de representação	50.000	↑	47.440 1853%	0%
1.049.009	Comunicação	1.160.000	↑	110.991 11%	5%
350.279	Seguros	349.133	↓	-1.146 0%	1%
0	Serviços de informática	1.100.000	↑	1.100.000	4%
1.537.248	Vigilância e segurança	1.548.000	↑	10.752 1%	6%
2.030.884	Deslocações e estadas	2.540.000	↑	509.116 25%	10%
920.000	Honorários	1.280.000	↑	360.000 39%	5%
0	Contencioso e notariado	100.000	↑	100.000	0%
150.413	Serviços bancários	150.000	↓	-413 0%	1%
60.507	Equipamentos de baixo valor	120.000	↑	59.493 98%	0%
0	Artigos para oferta	55.000	↑	55.000	0%
2.107.182	Outros fornecimentos e serviços	1.750.000	↓	-357.182 -17%	7%
23.412.560		25.486.342	↑	2.073.782 9%	100%

De salientar que a previsão dos gastos relacionados com Outros Alugueres (Rendas e Alugueres) diz respeito aos alugueres de sala (10 000 ECV/mês) e de alojamento de domínio (6 844 ECV/ano). Os Outros Fornecimentos e Serviços contemplam os Trabalhos Especializados da Incíntea (34 486 ECV/mês) e da TEI, e Outros Serviços.

Estes, por sua vez, estão relacionados com serviços de coffee brake, de substituição do condutor (41 667 ECV/mês) e serviços de encadernação e cópias.

2.3. OUTROS GASTOS E PERDAS PREVISTOS

A seguir, a tabela de Outros Gastos e Perdas previstos para 2019:

Tabela 7 - Outros gastos e perdas previstos

Realizado2017		Previsão2019	(em ECV & %)			
				AH		AV
4.741.340	Gastos de deprec. e de amortização	23.535.194	↑	18.793.854	396%	100%
637.269	Outros gastos	9.500	↓	-627.769	-99%	0%
52.755	Perdas de financiamento	0	↓	-52.755	-100%	0%
5.431.363		23.544.694	↑	18.113.331	333%	100%

Para os restantes gastos e perdas, a Tabela 7 evidencia o montante dos gastos de depreciação dos activos fixos tangíveis e os gastos de amortização de activos intangíveis (23 535 194 ECV) e o montante destinado ao imposto de circulação de automóvel (9 500 ECV).

3. RENDIMENTOS E GANHOS PREVISTOS

De acordo com os Estatutos, o orçamento da ARE é financiado pelas contribuições das entidades reguladas, até o montante não superior a 0,75% do total dos rendimentos das referidas entidades, sob sua jurisdição. Estas entidades devem transferir para a ARE no início de cada trimestre, um quarto do respectivo montante das contribuições.

Os rendimentos e ganhos previstos para 2019 no montante de 152 596 470 ECV, proveem das contribuições da Vivo Energy, Enacol, Electra, AEB, Transcor, Solatlântico.

As contribuições previstas para 2019 estão distribuídas conforme a seguir:

- Sector dos combustíveis: 104 990 164 ECV, sendo que 46 048 314 ECV para a Vivo Energy e 58 941 850 ECV para a Enacol;
- AEB: 5 034 317 ECV;
- Electra: 40 000 000 ECV; e,

- Sector dos TCUP: 2 571 989 ECV, sendo que 1 278 071 ECV para a Transcor e 1 293 918 ECV para a Solatlântico.

Tabela 8 - Rendimentos previstos

Realizado 2017		Previsão 2019		(em ECV & %)	
				AH	AV
0	Vendas	0	→	0	0%
	Prestação de Serviço				
	<i>Contribuição de entidades reguladas</i>				
40.000.000	Electra	40.000.000	→	0	0%
60.543.488	Enacol	58.941.850	↓	-1.601.638	-3%
54.220.776	Vivo Energy	46.048.314	↓	-8.172.462	-15%
0	Transcor	1.278.071	↑	1.278.071	1%
0	Solatlântico	1.293.918	↑	1.293.918	1%
0	AEB	5.034.317	↑	5.034.317	3%
154.764.264	Volume de negócio	152.596.470	↓	-2.167.794	-1%
0	Trabalhos para a própria empresa	0	→	0	
0	Subsídios à exploração	0	→	0	
0	Reversões	0	→	0	
0	Ganhos por aumentos de justo valor	0	→	0	
32.717	Outros rendimentos	0	↓	-32.717	-100%
0	Ganhos de financiamento	0	→	0	
32.717		0	↓	-32.717	-100%
154.796.981		152.596.470			

4. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISTOS

O orçamento de 2019 prevê um resultado líquido de 1 717 669 ECV, positivo. Em anexo, os detalhes da previsão da demonstração dos resultados por mês.

Tabela 9 – Demonstração dos Resultados Previstos

		(em ECV)	
Realizado2017		Previsão2019	AH
154.764.264	Vendas e prestações de serviços	152.596.470	↓ -2.167.794
0	Subsídios à exploração	0	→ 0
0	Ganhos/perdas imp. subs. ass. e emp. conjtos.	0	→ 0
0	Variação nos inventários de produção	0	→ 0
0	Trabalhos para a própria entidade	0	→ 0
0	Gastos com mercad. Vend. e mat. Cons.	0	→ 0
154.764.264	Resultado Operacional Bruto	152.596.470	↓ -2.167.794
-23.412.560	Fornecimentos e serviços externos	-25.486.342	↓ -2.073.782
131.351.704	Valor Acrescentado Bruto	127.110.128	↓ -4.241.575
-77.465.058	Gastos com o pessoal	-101.847.766	↓ -24.382.708
0	Ajust. de inventários (perdas/reversões)	0	→ 0
0	Imparidade de dív. a receber (p/r)	0	→ 0
0	Provisões (aumentos/reduções)	0	→ 0
0	Imparidade de activos não dep./amorT.(p/r)	0	→ 0
0	Aumentos/reduções de justo valor	0	→ 0
32.717	Outros rendimentos e ganhos	0	↓ -32.717
-690.024	Outros gastos e perdas	-9.500	↑ 680.524
53.229.339	Res. Antes D., A., P/G de Financ. e Imp.	25.252.862	↓ -27.976.476
-4.741.340	Gastos/reversões de deprec. e de amort.	-23.535.194	↓ -18.793.854
0	Perdas/rever.por imp.activos deprec./amort.	0	→ 0
48.487.999	Res. Operac. (antes P/G Financ. e Imp.)	1.717.669	↓ -46.770.331
0	Juros e ganhos similares obtidos	0	→ 0
0	Juros e perdas similares suportados	0	→ 0
48.487.999	Resultado Antes de Impostos	1.717.669	↓ -46.770.331
0	Imposto sobre o rendimento	0	→ 0
48.487.999	Resultado Líquido	1.717.669	↓ -46.770.331

Da previsão do resultado líquido apurado em 2019, 25% deve ser constituído receita e o remanescente (1 288 251 ECV) revertido para o Fundo destinado à melhoria do sistema global de regulação e de competitividade da economia (*alínea f) do artigo 67º da Lei n.º 103/VIII/2016, de 11 de Julho*).

5. PRESSUPOSTOS PARA A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E DO BALANÇO PREVISTO PARA 2019

Para a elaboração do fluxo de caixa e do balanço previsional de 2019 estabeleceu-se alguns pressupostos:

1. Recebimentos

a. Saldo inicial de caixa: 18 171 920 ECV

b. Contribuições das entidades reguladas

- Do total de 481 778 651 ECV que corresponde ao montante acumulado por receber de 2017 proveniente das contribuições das entidades reguladas, considerou-se os seguintes pressupostos de recebimentos:
- | | | Dívida Acumulada em 2017 |
|--|-------------|---------------------------------|
| | Vivo Energy | 5.199.581 |
| | Enacol | 28.615.580 |
| | Electra | 417.500.000 |
| | AEB | 30.463.490 |
| | | 481.778.651 |

- Vivo Energy e Enacol: tendo em conta que existe uma regularidade do pagamento das contribuições por parte destas entidades, estima-se que em 2019 a ARE receberá as contribuições em dívida na sua totalidade (total da dívida 33 815 161 ECV, sendo que 5 199 581 ECV da Vivo Energy e 28 615 580 ECV da Enacol);
- AEB: da dívida de 30 463 490 ECV, estima-se que em 2019 a ARE receberá 7 215 684 ECV;
- Electra: tendo em conta o histórico do não pagamento das contribuições à ARE, para efeito da elaboração do fluxo de caixa previsto para 2019, por precaução, desconsiderou-se o recebimento da dívida das contribuições referentes ao ano de 2017.
- Da previsão das receitas de 2019 (152 596 470 ECV) estima-se receber 132 483 141 ECV distribuídos da seguinte forma:

- Vivo Energy: 84,16% da facturação prevista, equivalente a 38 752 150 ECV;
- Enacol: 80% da facturação prevista, equivalente a 47 153 480 ECV;
- Electra: na totalidade da facturação de 2017 (40 000 000 ECV);
- AEB: 100% da facturação prevista, equivalente a 5 034 317 ECV;
- Transcor: 60% da facturação prevista, equivalente a 766 842,6 ECV;
- Solatlântico: 60% da facturação prevista, equivalente a 776 351 ECV.

c. Pessoal

- Adiantamentos: do montante por receber transitado de 2017, (6 015 748 ECV), está previsto em 2019 o recebimento de 75% do valor transitado (4 511 810,8 ECV). Relativamente aos adiantamentos de salários que podem ser concedidos em 2019, foi considerado 3 000 000 ECV como limite máximo, sendo que 35% deste valor (1 050 000 ECV) corresponde à previsão de reembolsos a favor da Agência;

2. Pagamentos

- a. Investimentos: o montante previsto de 33 635 000 ECV, contempla os seguintes desembolsos, cujo detalhe encontra-se em anexo:
- Equipamento básico (200 000 ECV): no mês de Março e Agosto;
 - Equipamentos administrativos (615 000 ECV): no mês de Fevereiro; e,
 - Projectos e actividades de 2019 (32 820 000 ECV): para estimar o resultado líquido e o fluxo de caixa mensal, os desembolsos do

montante previsto, foram na base de duodécimos², em iguais valores de 2 735 000 ECV por mês.

b. Pessoal

- Os adiantamentos de salários que podem ser concedidos em 2019 foi considerado 3 000 000 ECV como limite máximo;
- Acréscimos com gastos com o pessoal: há a previsão do pagamento da despesa em 2019 de 4 514 462,12 ECV referente a subsídio de férias, encargos e soat;
- Gastos com o pessoal previsto 2019: do montante previsto (101 847 766 ECV) presume-se o pagamento na sua totalidade.

c. Fornecedores: dos 11 446 359 ECV de dívida de 2017, presume-se o pagamento de 60% em Janeiro de 2019 (6 867 815,4 ECV). Concernente à previsão dos gastos com FSE de 2019 no montante de 22 242 844 ECV³ presume-se o pagamento de 21 954 261 ECV (ver anexo);

d. Estado e outros entes públicos: do saldo credor transitado de 2017 (6 707 930,33 ECV), para o referido orçamento considerou-se em Janeiro de 2019 o pagamento da dívida na sua totalidade.

e. Outros gastos previstos para 2019: do montante previsto (9 500 ECV) considerou-se o pagamento na sua totalidade.

f. Diferimentos activos: despesa com diferimento do platts no montante de 2 500 000 ECV a ser reconhecido como gasto em 2020.

² Porque ainda não foi definida a estimativa os desembolsos ao longo do ano de 2019 e nem o período dos referidos desembolsos

³ O valor não inclui o reconhecimento dos gastos no Orçamento de 2019 derivados dos diferimentos de 2017 (3 243 498 ECV)

6. FLUXO DE CAIXA PREVISTO

Para 2019 há a previsão de um saldo positivo de Caixa de 148 509 ECV. A seguir, a demonstração do fluxo de caixa previsto⁴.

Tabela 10 – Fluxo de Caixa Previsto

		(em ECV)
Realizado2017		Previsão2019
15.927.103	CAIXA REAL NO INICIO DO PERIODO	18.171.920
	FC DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS	
109.333.790	Recebimento de clientes	132.483.141
29.811.935	Pagamento a fornecedores	28.822.076
64.596.691	Pagamentos ao pessoal	109.362.228
14.925.164	Caixa gerada pelas operações	-5.701.164
0	Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	0
-5.339.821	Outros recebimentos/pagamentos	21.312.752
9.585.343	FC de actividades operacionais	15.611.589
	FC DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO	
0	Recebimentos provenientes de:	0
0	Activos fixos tangíveis	0
0	Activos intangíveis	0
0	Outros activos	0
0	Subsídios ao investimento	0
0	Juros e rendimentos similares	0
0	Dividendos	0
7.340.525	Pagamentos respeitantes a:	33.635.000
0	Investimentos financeiras	0
0	Propriedades de investimento	0
7.340.525	Activos fixos tangíveis	815.000
0	Activos intangíveis	32.820.000
0	Investimentos em curso	0
-7.340.525	FC das Actividades de Investimento	-33.635.000
	FC ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
0	Recebimentos provenientes de:	0
0	Financiamentos obtidos	0
0	Cobertura de prejuízos	0
0	Doações	0
0	Outras actividades de financiamento	0
0	Pagamentos respeitantes a:	0
0	Financiamentos obtidos	0
0	Juros e gastos similares	0
0	Dividendos	0
0	Reduções de capital e de outros instrumentos de cp	0
0	Outras operações de financiamento	0
0	FC das Actividades de Financiamento	0
2.244.818	VARIAÇÃO DE CAIXA NO PERIODO	-18.023.411
18.171.921	CAIXA NO FIM DO PERIODO	148.509

⁴ Para efeito de transparência, a previsão do recebimento das contribuições de 2019 foram registadas como sendo “Recebimento de Clientes”.

7. BALANÇO PREVISTO

Nas tabelas seguintes, temos o balanço previsto para 2019.

Tabela 11 – Balanço Previsto (Activo)

		(em ECV & %)				
Realizado2017		Previsão2019	AH		AV	
ACTIVO						
Activo não corrente						
15.564.344	Activos fixos tangíveis	15.485.566	↓	-78.779	-1%	3%
1.081.233	Equipamento básico	1.187.769	↑	106.537	10%	0%
6.734.222	Equipamento de transporte	6.511.274	↓	-222.948	-3%	1%
5.646.242	Equipamento administrativo	5.809.475	↑	163.233	3%	1%
2.102.648	Outros activos fixos tangíveis	1.977.047	↓	-125.601	-6%	0%
34.118.767	Activos intangíveis	44.297.352	↑	10.178.585	30%	8%
32.680.117	Programas de computador	20.977.608	↓	-11.702.509	-36%	4%
1.438.650	Projectos de desenvolvimento	23.319.744	↑	21.881.094	1521%	4%
0	Outros activos intangíveis	0	→	0		0%
49.683.112	Total do activo não corrente	59.782.918	↑	10.099.806	20%	11%
Activo corrente						
112.543	Adiantamentos a fornecedores	112.543	→	0	0%	0%
487.802.737	Outras contas a receber	480.385.885	↓	-7.416.852	-2%	88%
3.243.498	Diferimentos	2.500.000	↓	-743.498	-23%	0%
18.171.921	Caixa e depósitos Bancários	148.509	↓	-18.023.412	-99%	0%
509.330.699	Total do activo corrente	483.146.937	↓	-26.183.762	-5%	89%
559.013.810	Total do activo	542.929.854	↓	-16.083.956	-3%	100%

Tabela 12 – Balanço Previsto (Capital Próprio e Passivo)

		(em ECV & %)				
Realizado2017		Previsão2019	AH		AV	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
Capital próprio						
8.013.117	Capital realizado	8.013.117	→	0	0%	1%
479.465.025	Resultados transitados	527.953.025	↑	48.487.999	10%	97%
48.487.999	Resultado líquido do período	1.717.669	↓	-46.770.331	-96%	0%
535.966.142	Total do capital próprio (antes de int. minoritários)	537.683.810	↑	1.717.669	0%	99%
0	Interesses minoritários	0	→	0		0%
535.966.142	Total do capital próprio	537.683.810	↑	1.717.669	0%	99%
Passivo						
Passivo não corrente						
0	Financiamentos obtidos	0	→	0		0%
0	Total do passivo não corrente	0	→	0		0%
Passivo corrente						
11.446.359	Fornecedores	4.867.127	↓	-6.579.232	-57%	1%
6.707.930	Estado e outros entes públicos	0	↓	-6.707.930	-100%	0%
4.627.992	Outras contas a pagar	113.530	↓	-4.514.462	-98%	0%
265.387	Diferimentos	265.387	→	0	0%	0%
23.047.669	Total do passivo corrente	5.246.044	↓	-17.801.625	-77%	1%
23.047.669	Total do passivo	5.246.044	↓	-17.801.625	-77%	1%
559.013.810	Total do capital próprio e do passivo	542.929.854		-16.083.956	-3%	100%

ANEXO

ACTIVIDADES PRIORITÁRIAS DE 2019 DAS ÁREAS DE SUPORTE

OE 1 – ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

OE 1 - ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - ELABORAR E APROVAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	2. Elaborar e aprovar anualmente os instrumentos de gestão	1. Linhas de orientação estratégicas definidas pelo CA; 2. Estratégias sectoriais definidas; 3. Plano de actividades e orçamento apresentado e validado pelo CA; 4. Relatório de actividade sectorial concluído; 5. Relatório de actividade da ARE apresentado ao CA; 6. Proposta do SIG-RH apresentado ao CA; 7. Conta de gerência aprovado pelo CA.	1. Reunião sobre a estratégia institucional;	1. Instrumentos de gestão aprovados e em funcionamento de acordo com legal compliance do País e Regulamentos internos da ARE	Anual			

OE 1 - ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

OOP XX - ELABORAR E APROVAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	3. Instituir um Sistema de Controlo Orçamental	1. Controlo da execução orçamental mensal apresentado ao PCA; 2. Controlo da execução orçamental trimestral validado pelo CA.		1. 4 relatórios de execução orçamental elaborados e aprovados	28/02/19			

OE 1 - ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

OOP XX - ELABORAR E APROVAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	4. Estabelecer princípios e regras de melhor utilização e racionalização de recursos	1. Bens da ARE inventariados; 2. Proposta de princípios e regras de utilização de recursos concluída; 3. Proposta de princípios e regras de utilização de recursos aprovada.		1. 1 Regulamento aprovado 2. Diminuição dos custos operacionais em 10%	1. 30/06/19			

OE 1 - ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - ELABORAR E APROVAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	5. Instituir a cultura de mérito e motivação profissional	1. % de colaboradores a serem avaliados por Resultados e competências; 2. Taxa de execução do Plano anual de formação; 3. Nº de colaboradores que beneficiaram do novo Regulamento do Fundo Social elaborado (responsabilidade UGR)	1. Regulamentação do SAD aprovado; 2. Formação realizada 3. Experiência Piloto em curso	1. 100% de colaboradores avaliados de acordo com os critérios do SGAD; 2. 100% de execução do Plano anual de formação; 3. Resposta a 80% das solicitações ao Fundo Social (responsabilidade da UGR)	30/06/19		

OE 1 - ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - INSTITUIR UM SISTEMA INTEGRADO DE RH	6. Implementar o Código de Ética	1. Carta de Compromisso assinada pelos Colaboradores; 2. 2 reuniões de sensibilização realizadas	1. Regulamento Código de Ética aprovado 2. 5% do trabalhadores conhecem o Código de Ética	80% de colaboradores conhecem o Código de Ética e assinam o compromisso para o seu cumprimento	31/12/19			

OE 1 - ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - INSTITUIR UM SISTEMA INTEGRADO DE RH	7. Elaborar um Manual de Integração dos Trabalhadores				31/08/19			

OE 1 - ALINHAR O MODELO DE GESTÃO ÀS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - INSTITUIR UM SISTEMA INTEGRADO DE RH	8. Realizar uma auditoria externa à gestão de Recursos Humanos				30/06/19			

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – PLANIFICAR E IMPLEMENTAR PLANOS	1. Implementar a infraestrutura base de centralização de informação e dados	1. Orçamento aprovado; 2. TdR validado pelo CA; 3. Processo de aquisição concluído; 4. Perfis dos usuários validado; 5. Serviços de rede configurado; 6. Sistema de armazenamento e partilha de informação configurado; 7. Sistema de segurança configurado; 8. Infra-estrutura documentada.	1. Documento com a identificação das necessidades básicas 2. Draft de orçamentação.	1. Infra-estrutura base de centralização de informação e dados implementada e a funcionar	31/05/19			

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - PLANIFICAR E IMPLEMENTAR PLANOS	2. Elaborar e aprovar um Plano Director de Tecnologias de Informação (PDTI) alinhado com os Objectivos Estratégicos (OE)	1. TdR elaborado e aprovado; 2. Processo de adjudicação da consultoria concluído; 3. Proposta do PDTI apresentado pelo consultor; 4. PDTI aprovado pelo CA.		1. PDTI aprovado	31/07/19			

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - PLANIFICAR E IMPLEMENTAR PLANOS								
	3. Elaborar e aprovar o Plano Operacional Anual	1. Actividades anuais da USI definido; 2. Proposta do plano operacional anual apresentado ao CA; 3. Plano operacional anual aprovado pelo CA		1. Plano operacional anual aprovado	31/08/19			

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - PLANIFICAR E IMPLEMENTAR PLANOS								
	4. Elaborar e aprovar o Plano de Investimento Anual	1. Actividades anuais da USI orçamentado; 2. Proposta do plano de investimento anual apresentado ao CA; 3. Plano de investimento anual aprovado pelo CA		1. Plano de investimento anual aprovado	31/08/19			

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

OOP XX - PLANIFICAR E IMPLEMENTAR PLANOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	5. Implementar os referidos Planos	1. Percentagem de execução dos planos		1. 90% do plano operacional anual cumprido; 2. 80% do plano de investimento anual executado	30/11/20			

OE 2 – ADOPTAR TIC'S ALINHADO COM AS ESTRATÉGIAS E AS ACTIVIDADES CORRENTES DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ALINHAR SI COM A QUALIDADE	6. Instituir o sistema de informação de gestão para responder ao SGQ				31/03/20			

OE 3 – DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

OE 3 – DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE								
OOP XX – CONCEBER E PLANIFICAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	1. Conceber e implementar um Plano de Comunicação e Imagem da ARE	1. TdR aprovado pelo CA; 2. Anuncio do Concurso de seleção do consultor publicado; 3. Contrato de consultoria assinado; 4. Draft do Plano apresentado ao CA; 5. 1 Plano de comunicação aprovado pelo CA;	1. Proposta do TdR para aprovação pelo CA	1. 30 % do plano de comunicação (Conteúdos??)	31/03/20			

OE 3 – DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – REESTRUTURAR OS ACORDOS DE COOPERAÇÃO	2. Reestruturar e assinar os protocolos de cooperação com as instituições de ensino superior nacionais	1. Nº de Protocolos de cooperação e acordos de patrocínios revistos, aprovados e assinados.	1. Levantamento dos protocolos existentes; 2. Preparação de uma carta/convite	7 protocolos de cooperação assinados.	31/03/19			

OE 3 – DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - REESTRUTURAR OS ACORDOS DE COOPERAÇÃO	3. Reestruturar e assinar os protocolos de cooperação com as instituições congéneres e parceiras, nacionais e estrangeiras	1. Nº de Protocolos de cooperação revistos, aprovados e assinados.	1. Levantamento dos protocolos existentes	5 protocolos de cooperação assinados.	31/12/19			

OE 3 – DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - REESTRUTURAR OS ACORDOS DE COOPERAÇÃO	4. Definir e aprovar as linhas editoriais orientadoras para a gestão e manutenção de conteúdos	1. Proposta de linhas editoriais aprovada pelo CA.	Na	1. Regulamento das linhas editoriais aprovado	31/03/19			

OE 3 – DEFINIR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA ARE

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX - REESTRUTURAR OS ACORDOS DE COOPERAÇÃO	5. Realizar sessões públicas de esclarecimentos sobre os sectores regulados, com os stakeholders	1. Materiais informativos reeditados; 2. TdR elaborado; 3. Guião das sessões públicas elaborado.	Na	4 sessões públicas de esclarecimentos realizadas.	30/06/19			

ACTIVIDADES PRIORITÁRIAS DE 2019 DAS ÁREAS FINALÍSTICAS

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	1. Concluir, socializar e implementar o regulamento que determina a metodologia de cálculo dos parâmetros da fórmula de fixação de preços dos produtos petrolíferos				31/03/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	2. Elaborar o regulamento sobre o tratamento regulatório dos activos e investimentos no sector dos combustíveis para efeito de fixação de tarifas				31/12/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	3. Elaborar o regulamento de qualidade de serviço para o transporte coletivo regular urbano				31/12/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	4. Concluir, socializar e implementar o Modelo de Factura de fornecimentos dos serviços de Água e Saneamento e Electricidade							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	5. Elaborar o modelo de recibo para o serviço de Água e Saneamento							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	6. Elaborar o modelo de contratos de fornecimento dos serviços de Electricidade e Água e Saneamento							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	7. Elaborar o regulamento das relações comerciais do sector eléctrico				31/05/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	8. Elaborar o regulamento da qualidade de serviço do sector eléctrico e do sector de água				31/05/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	9. Elaborar o regulamento de comparticipação nos investimentos do sector Eléctrico e do sector de água				31/05/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ELABORAR E REVER REGULAMENTOS	10. Concluir e aprovar o regulamento de gestão de reclamações dos consumidores							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	1. Elaborar estudo de integração entre os serviços de transporte colectivo regular urbano e interurbano de passageiros na ilha de Santiago				31/12/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA								
OOP XX – FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	2. Elaborar uma proposta de alteração da Lei de Serviços Público Essenciais							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA								
OOP XX – FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	3. Elaborar estudos sobre a estrutura tarifária de sector Eléctrico							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	4. Socializar a decisão sobre a alteração da designação Aluguer de Contador							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	5. Elaborar estudo sobre as atribuições e competências da ARE, em cada sector regulado							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA								
OOP XX – FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	6. Elaborar análise e parecer sobre a implementação do CIP por regulada/município							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – FUNDAMENTAR AS DECISÕES REGULATÓRIAS (Notas Técnicas, Estudos, Working Papers)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	7. Elaborar Plano Estratégico dos Sectores Regulados							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	1. Concluir e socializar o projecto de desenvolvimento do SGIR				30/06/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	2. Realizar a actualização dos dados operacionais trimestrais das reguladas na base de dados (por regulada)				Jan/Abr/Jul/ Out 2019			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	3. Monitorizar os KPIs das reguladas (AdS)							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	4. Monitorizar os KPIs das reguladas (Electra)							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	5. Monitorizar os KPIs das reguladas (AEB)							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	6. Concluir a base de dados de reclamações de consumidor							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	7. Elaborar relatório semestral e anual das reclamações dos consumidores							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	8. Analisar e responder os pedidos de esclarecimentos e reclamações							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	9. Actualizar e disponibilizar toda a legislação sectorial							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	10. Realizar inventário de equipamentos petrolíferos e definir os elegíveis para a base de remuneração				31/12/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	11. Monitorar e actualizar, mensalmente os dados de importação e das vendas dos combustíveis							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	12. Actualizar o ficheiro Platts com as cotações diárias de combustíveis							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	13. Determinar os montantes mensais da Taxa ARE dos combustíveis							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – RECOLHER, MONITORAR E TRATAR DADOS REGULATÓRIOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	14. Consolidar ficheiros necessários para reajustes anuais				31-12-19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ACTUALIZAR TAXAS, TARIFAS E PREÇOS	1. Consolidar e estruturar os ficheiros necessários para reajustes anuais de parâmetros CP, CUGSL e MMUD, do sector de Combustíveis							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ACTUALIZAR TAXAS, TARIFFAS E PREÇOS	2. Realizar o reajuste anual de parâmetros CP, CUGSL e MMUD, do sector de Combustíveis							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ACTUALIZAR TAXAS, TARIFFAS E PREÇOS	3. Realizar a actualização anual do KIP (da contribuição da iluminação pública CIP)							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ACTUALIZAR TAXAS, TARIFFAS E PREÇOS	4. Efectuar a indexação periódica dos parâmetros exógenos nos preços e tarifas dos sectores regulados							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – ACTUALIZAR TAXAS, TARIFFAS E PREÇOS	5. Efectuar a convergência tarifária da ADS							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – EFECTUAR REVISÕES TARIFÁRIAS ORDINÁRIAS	1. Realizar revisão ordinária de tarifas, preços e taxas de electricidade e água da Electra e AEB							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – EFECTUAR REVISÕES TARIFÁRIAS ORDINÁRIAS	2. Concluir a revisão quinquenal dos parâmetros da estrutura de custos de combustível				30/06/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – SUPERVISIONAR E FISCALIZAR AS ACTIVIDADES REGULADAS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	1. Acompanhar da realização de investimentos propostos				31/12/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – SUPERVISIONAR E FISCALIZAR AS ACTIVIDADES REGULADAS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	2. Diagnosticar a qualidade de serviço/produto (combustíveis)				30/06/19			

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – SUPERVISIONAR E FISCALIZAR AS ACTIVIDADES REGULADAS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	3. Efectuar acções de fiscalização aos balcões de atendimento das reguladas							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – SUPERVISIONAR E FISCALIZAR AS ACTIVIDADES REGULADAS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	4. Monitorar o cumprimento dos contratos de concessão e de licenças							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – SUPERVISIONAR E FISCALIZAR AS ACTIVIDADES REGULADAS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	5. Fiscalizar o cumprimento das decisões da ARE no âmbito das reclamações							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – DINAMIZAR O CONSELHO CONSULTIVO	1. Articular com o Governo							

OE 4 – CRIAR UM MODELO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

OOP XX – AVALIAR O IMPACTO DAS DECISÕES REGULATÓRIAS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
	1. Reflectir sobre o impacto das decisões regulatórias							

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)								
OOP XX – INSTITUIR UM PROGRAMA “SENTIR QUALIDADE” DE SENSIBILIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
					30/06/19			

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)								
OOP XX – CRIAR UM PROGRAMA “CONSTRUIR QUALIDADE” PARA A REVISÃO/STANDARDIZAÇÃO DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
					31/12/19			

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)								
OOP XX – “PROJECTAR QUALIDADE” ATRAVÉS DE UM MANUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
					31/03/20			

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)								
OOP XX – INSTITUIR O PROCESSO DE REFORÇO DOS CONTROLOS INTERNOS POR AUDITORIAS	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
					30/06/20			

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)								
OOP XX – CRIAR O “AVALIAR PARA MELHORAR” COM DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS SECTORIAIS E INDIVIDUAIS (SGAD)	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
					31/01/19			

OE 5 – INSTITUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (SGQ)								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX – INSTITUIR A AVALIAÇÃO EXTERNA DA ARE					31/12/21			

OE 6 – INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA

OE 6 – INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX –	1. Capacitação contínua dos colaborador es				31/12/21			

OE 6 - INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX -	2. Realizar jornadas técnicas				31/12/21			

OE 6 - INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX -	3. Apresentar regularmente relatórios das acções de formação				31/12/21			

OE 6 - INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX -	4. Realizar parcerias com universidades e centros de investigação (estágios, estudos, etc)				31/12/21			

OE 6 - INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX -	5. Realizar sessões públicas regulares com as reguladas, Governo, escolas, universidades, tribunais, etc				31/12/21			

OE 6 - INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX -	6. Socializar regulamentos				31/12/21			

OE 6 - INSTITUIR UMA CULTURA DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO E EXCELÊNCIA								
	ACÇÕES	INDICADORES	ACTUALMENTE	METAS	PRAZOS	INICIATIVAS (Proj/Act)	PRAZO DAS INICIATIVAS	RESPONSABILIDADES
OOP XX -	7. Promover um Sistema Integrado de Gestão de Conhecimento							

INVESTIMENTOS PREVISTOS

(em ECV)													
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis	0	615.000	100.000	0	0	0	0	100.000	0	0	0	0	815.000
Terrenos e recursos naturais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edifícios e outras construções	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento básico	0	0	100.000	0	0	0	0	100.000	0	0	0	0	200.000
Equipamento de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento administrativo	0	615.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	615.000
Equipamentos biológicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros activos fixos tangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos intangíveis	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	32.820.000
Trespasse (goodwill)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propriedade industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programas de computador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Projectos de desenvolvimento	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	32.820.000
Outros activos intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos financeiros em curso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis em curso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos intangíveis em curso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiantamentos por conta de investimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2.735.000	3.350.000	2.835.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.835.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	33.635.000

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS PREVISTOS

FSE – PREVISÃO

	(em ECV)												
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Água	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	687.000
Água canalizada	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	250.000
Água mineral	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	437.000
Água autotransportada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Electricidade	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	1.400.000
Combust. e outros fluidos	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	624.000
Gasóleo	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Gasolina	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Outros combustíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros fluidos	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4.000
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservação e reparação	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.500.000
Materiais de cons. e reparação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservação e reparação	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.500.000
Ferramentas e utensí. desg. rápido	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.000
Material de escritório	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Publicidade e propaganda	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	1.000.000
Material de public. e propag.	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Serviços de public. e propaganda	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Livros e documentação técnica	3.124.365	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.124.365
Limpeza, higiene e conforto	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	1.720.000
Mat. de limpeza, higiene e conforto	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	400.000
Serv. de limpeza, higiene e conforto	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.320.000
Rendas e alugueres	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	4.126.844
Renda do Edifício	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Outras rendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aluguer de viaturas	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	400.000
Aluguer de equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros alugueres	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	126.844
Despesas de representação	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
Comunicação	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	1.160.000
Telefone	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
Telemóvel	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Internet	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Portos e correios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	138.300	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	349.133
Serviços de informática	0	1.100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.100.000
Vigilância e segurança	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	1.548.000
Royalties	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estudos e pareceres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços de contabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte de invent./equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deslocações e estadas	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	211.667	2.540.000
Transporte aéreo	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	1.238.000
Transporte marítimo	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Transporte pontual (taxi)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Alojamento	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Alimentação	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Outro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorários	30.000	30.000	260.000	30.000	30.000	260.000	30.000	30.000	260.000	30.000	30.000	260.000	1.280.000
Contencioso e notariado	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
Serviços bancários	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	150.000
Equipamentos de baixo valor	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Artigos para oferta	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	55.000
Outros fornecimentos e serviços	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	1.750.000
Outros fornecimentos	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
Jornais e revistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros fornecimentos diversos	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
Outros serviços	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	1.700.000
Subcontratos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte de pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos especializados	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	1.000.000
Trabalhos execut. no exterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros serviços	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	700.000
Serviços diversos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4.928.735	2.785.237	1.915.237	1.685.237	1.685.237	1.915.237	1.685.237	1.685.237	1.915.237	1.685.237	1.685.237	1.915.237	25.486.342

FSE - PAGAMENTOS PREVISTOS

(em ECV)														Total
Descrição	Condição de Pagamento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Água	Mês seguinte	0	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	57.250	629.750
Água canalizada			20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	229.167
Água mineral			36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	36.417	400.583
Água autotransportadora			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Electricidade	Mês seguinte		116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	1.283.333
Combust. e outros fluidos	No mês	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	624.000
Gasóleo		41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Gasolina		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Outros combustíveis		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros fluidos		333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4.000
Outros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservação e reparação	No mês	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.500.000
Materiais de cons. e reparação		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços de cons. e reparação		125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.500.000
Ferramentas e utens. desg. rápido	No mês	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.000
Material de escritório	No mês	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Publicidade e propaganda	No mês	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	1.000.000
Material de public. e propag.		41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Serviços de public. e propaganda		41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Livros e documentação técnica	No mês	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza, higiene e conforto	No mês	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333	1.720.000
Mat. de limpeza, higiene e conforto		33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	400.000
Serv. de limpeza, higiene e conforto		110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.320.000
Rendas e alugueres	No mês	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	343.904	4.126.844
Renda do Edifício		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Outras rendas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aluguer de viaturas		33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	400.000
Aluguer de equipamentos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros alugueres		10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	126.844
Despesas de representação	No mês	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
Comunicação	Mês seguinte	0	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	96.667	1.063.333
Telefone			25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
Telemóvel			41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	458.333
Internet			30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	330.000
Portes e correios			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros		19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	230.000
Serviços de contabilidade	No mês	0	1.100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.100.000
Vigilância e segurança	No mês	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	129.000	1.548.000
Royalties	No mês	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estudos e pareceres	No mês	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços de informática	No mês	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte de invent./equipamentos	No mês	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deslocações e estadas	No mês	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	210.167	2.522.000
Transporte aéreo		103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	103.167	1.238.000
Transporte marítimo														
Transporte pontual (taxi)		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Alojamento		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Alimentação		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Outro		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	No mês	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorários	No mês	30.000	30.000	260.000	30.000	30.000	260.000	30.000	30.000	260.000	30.000	30.000	260.000	1.280.000
Contencioso e notariado	No mês	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
Serviços bancários	No mês	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	150.000
Equipamentos de baixo valor	No mês	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Artigos para oferta	No mês	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	4.583	55.000
Outros fornecimentos e serviços	No mês	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	145.833	1.750.000
Outros fornecimentos		4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
Jornais e revistas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros fornecimentos diversos		4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
Outros serviços		141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	141.667	1.700.000
Subcontratos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte de pessoal		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos especializados		83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	1.000.000
Trabalhos execut. no exterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros serviços		58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	700.000
Serviços diversos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		1.413.154	2.783.737	1.913.737	1.683.737	1.683.737	1.913.737	1.683.737	1.683.737	1.913.737	1.683.737	1.683.737	1.913.737	21.954.261

GASTOS COM O PESSOAL PREVISTOS

GASTOS COM O PESSOAL – PREVISÃO

(em ECV)													
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Remun. dos órgãos sociais	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	10.880.600
Ordenados e salários	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	9.204.000
Ajudas de custo	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	420.000
13º Salário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subsídio de férias	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	767.000
Outros subsídios	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	489.600
Remunerações do pessoal	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	50.376.985
Ordenados e salários	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	40.752.921
Iscenção do horário	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	111.910
Ajuda de custo	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
13º Salário	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	3.556.077
Subsídio de férias	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	3.556.077
Prémios e gratificações	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	1.920.000
Encargos sobre remunerações	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	8.697.089
Seg. Acid. Trab. e doenças Prof.	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	45.151
Gastos de acção social	61.500	211.500	61.500	61.500	161.500	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500	301.500	1.228.000
Outros gastos com o pessoal	1.468.612	2.783.272	2.783.272	2.783.272	2.783.272	2.783.272	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	3.766.605	1.001.945	30.619.942
Formação	1.001.945	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	1.001.945	28.169.942
No Exterior	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	12.023.342
No País	0	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	0	16.146.600
À distância	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas Div. com o Pessoal	466.667	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	0	0	0	0	1.150.000	0	2.450.000
Fardamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150.000	0	150.000
Recrutamento de pessoal	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000
Instrumentos de gestão de RH	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	0	0	0	0	0	0	1.000.000
Retiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000.000	0	1.000.000
Total	7.363.431	8.828.091	8.678.091	8.678.091	8.778.091	8.678.091	8.511.424	8.511.424	8.511.424	8.511.424	9.661.424	7.136.764	101.847.766

GASTOS COM O PESSOAL - PAGAMENTOS PREVISTOS

(em ECV)													
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Remun. dos órgãos sociais	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	906.717	10.880.600
Ordenados e salários	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	767.000	9.204.000
Ajudas de custo	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	420.000
13º Salário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subsídio de férias	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	63.917	767.000
Outros subsídios	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	489.600
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remunerações do pessoal	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	4.198.082	50.376.985
Ordenados e salários	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	3.396.077	40.752.921
Isenção do horário	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	9.326	111.910
Ajuda de custo	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
13º Salário	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	3.556.077
Subsídio de férias	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	296.340	3.556.077
Prémios e gratificações	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	1.920.000
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos sobre remunerações	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	724.757	8.697.089
Seg. Acid. Trab. e doenças Prof.	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	3.763	45.151
Gastos de acção social	61.500	211.500	61.500	61.500	161.500	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500	301.500	1.228.000
Outros gastos com o pessoal	1.468.612	2.783.272	2.783.272	2.783.272	2.783.272	2.783.272	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	3.766.605	1.001.945	30.619.942
Formação	1.001.945	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	2.616.605	1.001.945	28.169.942
No Exterior	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	1.001.945	12.023.342
No País	0	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	1.614.660	0	16.146.600
À distância	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas Div. com o Pessoal	466.667	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	0	0	0	0	1.150.000	0	2.450.000
Fardamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150.000	0	150.000
Recrutamento de pessoal	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000
Instrumentos de gestão de RH	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	0	0	0	0	0	0	1.000.000
Retiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000.000	0	1.000.000
Total	7.363.431	8.828.091	8.678.091	8.678.091	8.778.091	8.678.091	8.511.424	8.511.424	8.511.424	8.511.424	9.661.424	7.136.764	101.847.766

OUTROS GASTOS PREVISTOS

(em ECV)													
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Gastos de deprec. e de amortização	1.949.809	1.949.809	1.961.683	1.962.724	1.962.724	1.962.724	1.962.724	1.962.724	1.965.068	1.965.068	1.965.068	1.965.068	23.535.194
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis	63.024	63.024	74.898	75.940	75.940	75.940	75.940	75.940	78.284	78.284	78.284	78.284	893.779
Activos intangíveis	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	1.886.785	22.641.415
Perdas por imparidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Em dívidas a receber	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustamentos em inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Em investimentos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Em propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Em activos fixos tangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Em activos fixos intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Em investimentos em curso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Em activos não correntes detidos para venda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perdas por reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões do período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros gastos	0	0	9.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.500
Impostos	0	0	9.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.500
Directos	0	0	9.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.500
Imposto de capitais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposto único sobre o património	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposto de circulação automóvel	0	0	9.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.500
Outros impostos directos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indirectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Descontos de pronto pagto. Concedido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dívidas incobráveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perdas de inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos em subs., assoc. e emp. conj.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos nos restantes invest. financ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos em invest. não financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perdas de financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros suportados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferenças de câmbio desfavoráveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras perdas de financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	1.949.809	1.949.809	1.971.183	1.962.724	1.962.724	1.962.724	1.962.724	1.962.724	1.965.068	1.965.068	1.965.068	1.965.068	23.544.694

RENDIMENTOS PREVISTOS

(em ECV)

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestação de Serviço	25.875.892	8.061.676	8.857.966	18.960.959	10.275.959	8.519.593	19.661.636	11.766.548	9.700.697	19.714.268	9.523.170	1.678.106	152.596.470
Contribuição de entidades reguladas	25.875.892	8.061.676	8.857.966	18.960.959	10.275.959	8.519.593	19.661.636	11.766.548	9.700.697	19.714.268	9.523.170	1.678.106	152.596.470
Electra	10.000.000	0	0	10.000.000	0	0	10.000.000	0	0	10.000.000	0	0	40.000.000
Enacol	9.151.904	4.613.974	5.060.670	4.674.929	4.459.696	4.683.056	5.293.663	5.707.290	5.515.404	4.733.292	5.047.972	0	58.941.850
Vivo Energy	6.080.991	3.447.702	3.797.296	3.643.033	4.138.157	3.836.537	3.724.976	4.381.152	4.185.293	4.337.979	4.475.198	0	46.048.314
Transcor	319.518	0	0	319.518	0	0	319.518	0	0	319.518	0	0	1.278.071
Solatântico	323.480	0	0	323.480	0	0	323.480	0	0	323.480	0	0	1.293.918
AEB	0	0	0	0	1.678.106	0	0	1.678.106	0	0	0	1.678.106	5.034.317
Total	25.875.892	8.061.676	8.857.966	18.960.959	10.275.959	8.519.593	19.661.636	11.766.548	9.700.697	19.714.268	9.523.170	1.678.106	152.596.470

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISTOS

(em ECV)

Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Vendas e prestações de serviços	25.875.892	8.061.676	8.857.966	18.960.959	10.275.959	8.519.593	19.661.636	11.766.548	9.700.697	19.714.268	9.523.170	1.678.106	152.596.470
Subsídios à exploração	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganhos/perdas imp. subs. ass. e emp. conjtos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variação nos inventários de produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com mercad. Vend. e mat. Cons.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Operacional Bruto	25.875.892	8.061.676	8.857.966	18.960.959	10.275.959	8.519.593	19.661.636	11.766.548	9.700.697	19.714.268	9.523.170	1.678.106	152.596.470
Fornecimentos e serviços externos	-4.928.735	-2.785.237	-1.915.237	-1.685.237	-1.685.237	-1.915.237	-1.685.237	-1.685.237	-1.915.237	-1.685.237	-1.685.237	-1.915.237	-25.486.342
Valor Acrescentado Bruto	20.947.157	5.276.439	6.942.729	17.275.722	8.590.722	6.604.356	17.976.399	10.081.311	7.785.460	18.029.031	7.837.933	-237.131	127.110.128
Gastos com o pessoal	-7.363.431	-8.828.091	-8.678.091	-8.678.091	-8.778.091	-8.678.091	-8.511.424	-8.511.424	-8.511.424	-8.511.424	-9.661.424	-7.136.764	-101.847.766
Ajust. de inventários (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparidade de div. a receber (p/r)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparidade de activos não dep./amort.(p/r)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumentos/reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros gastos e perdas	0	0	-9.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-9.500
Res. Antes D., A., P/G de Financ. e Imp.	13.583.727	-3.551.652	-1.744.862	8.597.632	-187.369	-2.073.735	9.464.976	1.569.887	-725.964	9.517.608	-1.823.491	-7.373.895	25.252.862
Gastos/reversões de deprec. e de amort.	-1.949.809	-1.949.809	-1.961.683	-1.962.724	-1.962.724	-1.962.724	-1.962.724	-1.962.724	-1.965.068	-1.965.068	-1.965.068	-1.965.068	-23.535.194
Perdas/rever.por imp.activos deprec./amort.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Res. Operac. (antes P/G Financ. e Imp.)	11.633.918	-5.501.460	-3.706.544	6.634.908	-2.150.093	-4.036.459	7.502.251	-392.838	-2.691.032	7.552.539	-3.788.559	-9.338.963	1.717.669
Juros e ganhos similares obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros e perdas similares suportados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Antes de Impostos	11.633.918	-5.501.460	-3.706.544	6.634.908	-2.150.093	-4.036.459	7.502.251	-392.838	-2.691.032	7.552.539	-3.788.559	-9.338.963	1.717.669
Imposto sobre o rendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Líquido	11.633.918	-5.501.460	-3.706.544	6.634.908	-2.150.093	-4.036.459	7.502.251	-392.838	-2.691.032	7.552.539	-3.788.559	-9.338.963	1.717.669

FLUXO DE CAIXA PREVISTO

(em ECV)													
RUBRICAS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
CAIXAREAL NO INICIO DO PERIODO	18.171.920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.171.920
FC DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS													
Recebimento de clientes	22.465.261	6.999.088	7.690.421	16.461.766	8.921.512	7.396.648	17.070.089	10.215.631	8.422.074	17.115.784	8.267.947	1.456.919	132.483.141
Pagamento a fornecedores	8.280.969	2.783.737	1.913.737	1.683.737	1.683.737	1.913.737	1.683.737	1.683.737	1.913.737	1.683.737	1.683.737	1.913.737	28.822.076
Pagamentos ao pessoal	12.127.893	9.078.091	8.928.091	8.928.091	9.028.091	8.928.091	8.761.424	8.761.424	8.761.424	8.761.424	9.911.424	7.386.764	109.362.228
Caixa gerada pelas operações	2.056.399	-4.862.739	-3.151.406	5.849.939	-1.790.315	-3.445.179	6.624.928	-229.530	-2.253.087	6.670.623	-3.327.214	-7.843.582	-5.701.164
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento do imposto sobre o rendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recebimento do imposto sobre o rendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros recebimentos/pagamentos	22.859.752	87.500	78.000	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	-2.412.500	21.312.752
Outros recebimentos/pagamentos	29.567.682	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	30.530.182
Outros recebimentos/pagamentos	6.707.930	0	9.500	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500.000	9.217.430
FC de actividades operacionais	24.916.151	-4.775.239	-3.073.406	5.937.439	-1.702.815	-3.357.679	6.712.428	-142.030	-2.165.587	6.758.123	-3.239.714	-10.256.082	15.611.589
FC DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO													
Recebimentos provenientes de:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:	2.735.000	3.350.000	2.835.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.835.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	33.635.000
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis	0	615.000	100.000	0	0	0	0	100.000	0	0	0	0	815.000
Activos intangíveis	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	2.735.000	32.820.000
Investimentos em curso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FC das Actividades de Investimento	-2.735.000	-3.350.000	-2.835.000	-2.735.000	-2.735.000	-2.735.000	-2.735.000	-2.835.000	-2.735.000	-2.735.000	-2.735.000	-2.735.000	-33.635.000
FC ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO													
Recebimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FC das Actividades de Financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIAÇÃO DE CAIXA NO PERIODO	22.181.151	-8.125.239	-5.908.406	3.202.439	-4.437.815	-6.092.679	3.977.428	-2.977.030	-4.900.587	4.023.123	-5.974.714	-12.991.082	-18.023.411
CAIXA NO FIM DO PERIODO	40.353.071	32.227.832	26.319.426	29.521.865	25.084.049	18.991.370	22.968.799	19.991.768	15.091.182	19.114.305	13.139.590	148.509	148.509

BALANÇO PREVISTO

(em ECV)		
Realizado2017	RUBRICAS	Previsto2019
ACTIVO		
Activo não corrente		
15.564.344	Activos fixos tangíveis	15.485.566
1.081.233	Equipamento básico	1.187.769
6.734.222	Equipamento de transporte	6.511.274
5.646.242	Equipamento administrativo	5.809.475
2.102.648	Outros activos fixos tangíveis	1.977.047
34.118.767	Activos intangíveis	44.297.352
32.680.117	Programas de computador	20.977.608
1.438.650	Projectos de desenvolvimento	23.319.744
0	Outros activos intangíveis	0
49.683.112	Total do activo não corrente	59.782.918
Activo corrente		
112.543	Adiantamentos a fornecedores	112.543
0	Estado e outros entes públicos	0
487.802.737	Outras contas a receber	480.385.885
3.243.498	Diferimentos	2.500.000
18.171.921	Caixa e depósitos Bancários	148.509
509.330.699	Total do activo corrente	483.146.937
559.013.810	Total do activo	542.929.854
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO		
Capital próprio		
8.013.117	Capital realizado	8.013.117
479.465.025	Resultados transitados	527.953.025
48.487.999	Resultado líquido do período	1.717.669
535.966.142	Total do capital próprio (antes de int. minoritários)	537.683.810
0	Interesses minoritários	0
535.966.142	Total do capital próprio	537.683.810
Passivo		
Passivo não corrente		
0	Financiamentos obtidos	0
0	Total do passivo não corrente	0
Passivo corrente		
11.446.359	Fornecedores	4.867.127
6.707.930	Estado e outros entes públicos	0
0	Financiamentos obtidos	0
4.627.992	Outras contas a pagar	113.530
265.387	Diferimentos	265.387
23.047.669	Total do passivo corrente	5.246.044
23.047.669	Total do passivo	5.246.044
559.013.810	Total do capital próprio e do passivo	542.929.854