

Plano de Atividades e Orçamento 2021

arme

Agência
Reguladora
Multisectorial da Economia

Siglas

ADS	Águas de Santiago
AEB	Água e Energia da Boa Vista
APP	Águas de Ponta Preta
ARME	Agência Reguladora Multissetorial da Economia
ARN	Autoridade Reguladora Nacional
CA	Conselho de Administração
ccTLD	<i>Country Code Top-Level Domain</i>
CERMI	Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial
DGEG	Direção Geral de Energia e Geologia de Portugal
DGTR	Direção Geral dos Transportes Rodoviários
DNICE	Direção Nacional da Indústria, Comércio e Energia
ECR-CV	Entidade Certificadora Raiz – Cabo Verde
ICNIRP	Comissão Internacional para a Proteção de Radiações Não-Ionizantes
ICP-CV	Infraestruturas de Chaves Públicas
OMS	Organização Mundial da Saúde
RASAS	Relatório Anual do Setor da Água e Saneamento
RELOP	Associação de Reguladores de Energia dos Países de Língua Oficial Portuguesa
SAAS	Serviço Autónomo de Água e Saneamento
SAAS PN	Serviço Autónomo de Água e Saneamento do Porto Novo
SISP	Sociedade Interbancárias e Sistemas de Pagamentos
SMT	Serviço Móvel Terrestre
SNIC	Sistema Nacional de Identificação e Autenticação Civil
VFER	Valor Fixo de Referência para Tarifa de Energias Renováveis

Índice

I.	Enquadramento Regulatório e Estratégico	7
	Enquadramento regulatório	7
	Enquadramento Estratégico.....	8
	Objetivos da Regulação.....	11
	Modelo Organizacional	12
II.	Prioridades de Atuação para 2021.....	13
2.1	Regulação e Supervisão dos mercados.....	13
2.1.1	<i>Comunicações eletrónicas</i>	13
2.1.2	<i>Eletricidade</i>	19
2.1.3	<i>Combustíveis</i>	21
2.1.4	<i>Água e saneamento</i>	22
2.1.5	<i>Transportes coletivos e urbanos e interurbanos de passageiros</i>	24
2.1.6	<i>Comunicações postais</i>	25
2.2	Gestão do Espectro Radioelétrico, Recursos e Numeração	26
2.2.1	<i>Planificação e gestão do espectro radioelétrico</i>	26
2.2.2	<i>Gestão de recursos de numeração e indicativos de chamada</i>	27
2.2.3	<i>Monitorização e fiscalização do espectro radioelétrico</i>	27
2.3	Gestão, Regulação e Promoção das Tecnologias de Informação e Comunicações.....	30
2.3.1	<i>Gestão do domínio .CV</i>	30
2.3.2	<i>Gestão estratégica da infraestruturas de chaves públicas de Cabo Verde (ICP-CV)</i> 30	
2.4	Proteção e apoio aos Consumidores	32
2.4.1	<i>Melhorar a prestação de informação ao consumidor</i>	32
2.4.2	<i>Gestão das reclamações</i>	33
2.5	Assuntos Jurídicos e Contenciosos	34
2.5.1	<i>Contenciosos judiciais</i>	34
2.5.2	<i>Controlo e assessoria jurídica interna</i>	34
2.5.3	<i>Acompanhamento das reformas legislativas nos diferentes setores e iniciativa regulamentar interna</i>	35
III.	Gestão interna.....	36
3.1	Gestão Organizacional da ARME	36
3.2	COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL	36
3.3	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	37
3.3.1	<i>Sistema de avaliação de desempenho</i>	37
3.3.2	<i>Reforço e qualificação do capital humano</i>	37

3.3.3	<i>Revisão de regulamentos de gestão de pessoal</i>	38
3.3.4	<i>Plano anual de progressão</i>	38
3.4	PARTILHA DE CONHECIMENTOS E GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL	39
3.4.1	<i>Definição, revisão e monitorização dos indicadores estatísticos de acordo com o desenvolvimento do mercado</i>	39
3.4.2	<i>Sistemas de informação de apoio à regulação</i>	40
3.5	PLANO TIC	40
3.5.1	<i>Gestão de tecnologia de informação</i>	41
3.5.2	<i>Atualização do Parque Tecnológico</i>	41
3.5.3	<i>Segurança da informação</i>	41
3.5.4	<i>Implementação de assinatura digital para a ARME</i>	42
IV.	Orçamento	44
4.1	Investimentos Previstos	45
4.2	Gastos e Perdas Previstos	45
4.2.1	<i>Fornecimentos e serviços externos previstos</i>	46
4.2.2	<i>Gastos com o pessoal previstos</i>	47
4.2.3	<i>Outros gastos e perdas previstos</i>	48
4.3	Rendimentos e Ganhos Previstos	51
4.4	Demonstração dos Resultados Previstos	53
4.5	Fluxo de Caixa Previsto	55
4.6	Balanço Previsto	56
Anexo		57
	Investimentos Previstos	57
	Fornecimentos e Serviços Externos - Previsão	58
	Fornecimentos e Serviços Externos – Pagamentos Previstos	59
	Gastos com o Pessoal – Previsão e Pagamentos Previstos	60
	Outros gastos e Perdas - Previsão	61
	Outros gastos e Perdas – Pagamentos Previstos	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese do Orçamento.....	44
Tabela 2 – Investimentos previstos	45
Tabela 3 - Gastos e perdas previstos	45
Tabela 4 - Fornecimentos e serviços externos previstos	47
Tabela 5 - Gastos com o pessoal previstos.....	47
Tabela 6 - Outros gastos e perdas previstos	48
Tabela 7 - Rendimentos e ganhos previstos	51
Tabela 8 – Demonstração dos Resultados Previstos.....	53
Tabela 9 – Fluxo de Caixa Previsto	55
Tabela 10 – Balanço Previsto (Activo)	56

Índice de figuras

Figura 1: Esquema de implementação do Plano Estratégico 2020-2022	10
Figura 2: Organograma e Estrutura Interna da ARME	12

Plano de Atividades 2021

I. ENQUADRAMENTO REGULATÓRIO E ESTRATÉGICO

ENQUADRAMENTO REGULATÓRIO

A ARME tem por missão a regulação técnica e económica dos setores das comunicações, energia, água e saneamento e transportes coletivos urbanos e interurbanos de passageiros. É sua missão ainda a regulação dos aspetos do mercado de comunicação social que não devam ser consignados a outra autoridade administrativa independente.

A ARME visa garantir, através da sua atividade de regulação, a proteção dos direitos e interesses dos consumidores dos setores da sua esfera de atuação, promovendo o acesso aos serviços em condições de elevada qualidade, prestados em condições de eficiência produtiva e a preços adequados, bem como a salvaguarda da sustentabilidade económica e financeira das empresas presentes nos diversos mercados.

A atuação da ARME deve ser pautado pelos princípios de transparência, integridade, ética, excelência e compromisso. A ARME é uma autoridade administrativa independente com funções de regulação e supervisão, dotada de autonomia de gestão, administrativa e financeira e patrimonial que se encontra adstrita ao ministério responsável pela área de Economia, não se encontrando sujeita à superintendência ou à tutela governamental no exercício das suas funções.

A ARME rege-se pelo disposto na lei, nos seus estatutos, pelos regulamentos internos e disposições que lhe sejam especificamente aplicáveis e, em matéria de gestão financeira e patrimonial rege-se pelo disposto no Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes (RJERI) e o orçamento e contabilidade são elaborados de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística e Relato Financeiro (SNCRF).

O pessoal da ARME está sujeito ao regime geral do contrato individual de trabalho, sendo abrangido pelo regime de previdência social dos trabalhadores por conta de outrem. A organização interna, o plano de carreiras, cargos e salários, o sistema de avaliação e desempenho, o processo de recrutamento e seleção e a organização e disciplina no trabalho são definidos em regulamentos internos aprovados pelo Conselho de Administração.

ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

A ARME refletiu e estruturou a sua estratégia centrada na criação ou facilitação de condições que permitam acelerar o processo de desenvolvimento do País, dada a transversalidade dos setores regulados a toda a Economia Nacional.

Uma estratégia ambiciosa que permite conferir robustez institucional à agência, mas, ao mesmo tempo, realista e claramente orientada para proporcionar um melhor serviço aos consumidores e às empresas, tendo ambos um papel fundamental na economia em todos os setores sob sua esfera de atuação. Uma estratégia pensada também no contexto do desenvolvimento económico de Cabo Verde, aproveitando as oportunidades que a economia digital pode proporcionar em todas áreas reguladas.

Visão, Missão e Valores

Durante o ano de 2019, foram definidos os fundamentos estratégicos da entidade, através de amplo processo de discussão interna entre o Conselho de Administração e os trabalhadores, no sentido de dar resposta cabal ao processo de desenvolvimento económico e social de Cabo Verde no âmbito das suas competências no horizonte 2020-2021.

Visão

Ser uma Entidade Reguladora transparente, credível, assente em padrões de excelência e reconhecida como referência a nível nacional e internacional.

Missão

Garantir o equilíbrio de interesses nos setores sob a sua jurisdição, através de uma regulação independente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde.

Valores

Transparência, Integridade, Ética, Excelência e Compromisso são os valores norteadores nos processos de decisão e nas relações com todos os atores do setor.

A ARME prosseguirá a execução da sua Estratégia com base nos três Vetores Estratégicos seguintes:

- **V1 - Garantir a Excelência do Modelo de Regulação** - estabelecendo uma resposta às necessidades de amadurecimento da atividade reguladora em Cabo Verde, como um todo, privilegiando uma regulação participativa resultante da articulação entre os vários *stakeholders* e com recurso às melhores práticas internacionais;
- **V2 - Promover o Desenvolvimento do Mercado** – a forma como a ARME apoia o seu desenvolvimento e modernização, bem como acompanha a atividade dos operadores, promovendo a sua eficiência e competitividade, como forma de garantir que os mesmos funcionem em benefício para os consumidores e para a economia nacional;
- **V3 – Garantir a Excelência Institucional** – residente num modelo organizacional de alto valor acrescentado, baseado em processos otimizados e recursos humanos preparados para responder aos desafios internos e do País.

Cada um destes vetores encerra um conjunto de objetivos estratégicos que se desdobram em objetivos operacionais, que são materializados através de iniciativas estratégicas apresentadas em termos de motivação, esforço de implementação e impacto.

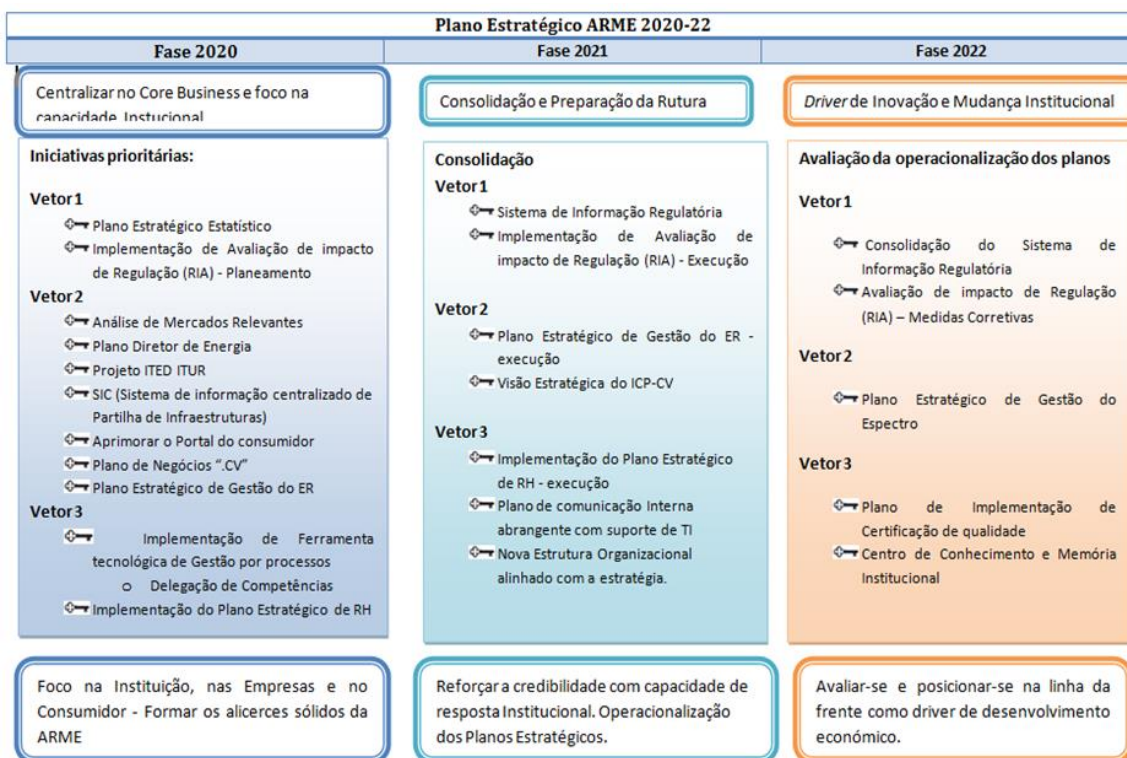


Figura 1: Esquema de implementação do Plano Estratégico 2020-2022

Sendo o ano de 2020 o segundo ano de sua existência, a ARME tem-se mantido centrada na preparação da instituição para a construção de alicerces fortes, focada foco no desenvolvimento de atividades nucleares de um regulador multissetorial, para reforçar a sua capacidade de resposta.

Até então foi possível desenvolver a maioria das atividades planeadas e necessárias para solidificar o seu core business e a capacidade institucional; entretanto deve ser levado em consideração que este ano foi atípico devido à pandemia provocada pelo COVID-19, tendo sido necessárias algumas reestruturações.

O Plano Estratégico definiu o ano de 2021 como um ano de consolidação e preparação para a rutura. Uma fase de consolidação dos resultados e de preparação do novo ciclo estratégico, bastante mais exigente e de maior valor acrescentado.

OBJETIVOS DA REGULAÇÃO

Compete à ARME:

- Regular o acesso às atividades dos sectores das comunicações, energia, água, transportes coletivos urbanos e interurbanos de passageiros;
- Garantir a existência de condições que permitam satisfazer, de forma eficiente, a procura da prestação dos serviços que envolvam os setores acima elencados;
- Garantir aos titulares de concessões, autorizações, licenças de operação ou outros contratos e atos a existência de condições que lhes permitam o cumprimento das obrigações decorrentes desses títulos;
- Garantir nas atividades reguladas que prestam serviço de interesse geral, as obrigações de serviço público ou obrigações de serviço universal;
- Proteger os direitos e interesses dos consumidores, designadamente em matéria de preços, tarifas e qualidade dos serviços prestados;
- Assegurar a objetividade das regras de regulação e a transparência das relações comerciais entre os operadores dos setores regulados e entre estes e os consumidores;
- Velar pela aplicação e fiscalização do cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis aos setores, bem como pelo cumprimento por parte dos operadores das disposições dos respetivos títulos de exercício de atividades;
- Coordenar com autoridade responsável pela concorrência a aplicação da lei da concorrência nos diversos setores;
- Gerir o espectro radielétrico;
- Contribuir para progressiva melhoria das condições económicas nos setores regulados, estimulando nomeadamente a adoção de práticas que promovam a utilização eficiente dos bens e serviços;
- Colaborar com entidades públicas e privadas, na promoção da investigação científica aplicada nos setores regulados;
- Promover a informação e o esclarecimento dos consumidores, em coordenação com as entidades competentes.

MODELO ORGANIZACIONAL

No sentido de cumprir todas as suas atribuições, o modelo organizacional da ARME para o ano 2021 é a seguinte:

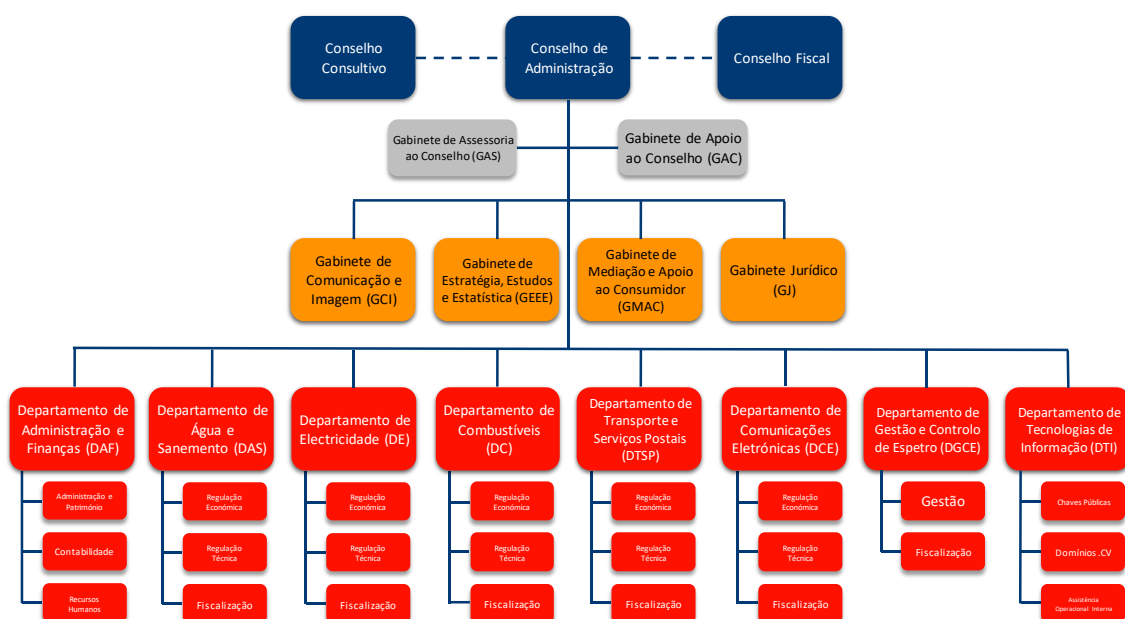


Figura 2: Organograma e Estrutura Interna da ARME

II. PRIORIDADES DE ATUAÇÃO PARA 2021

Na senda do Plano Estratégico da ARME (horizonte 2020-2022), este capítulo contempla as prioridades de atuação para o ano 2021, que agrupam os diversos projetos, atividades e ações de acordo com as suas atribuições, permitindo atuar de forma integrada para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

O presente capítulo visa apresentar os conjuntos de ações previstas nos setores no que tange à regulação e à supervisão dos mercados, na gestão do espectro radioelétrico, recursos e numeração e na gestão, regulação e promoção das tecnologias de informação e comunicações, enquadrando-as sob os respetivos objetivos. As atividades são apresentadas de forma genérica e sucintas no presente plano, para que seja possível extrair objetivos departamentais para os respetivos planos operacionais.

A fim de servir de suporte ao cumprimento dos objetivos estipulados, estão previstos alguns projetos importantes na atuação dos referidos setores. Para cada setor, são também apresentados os respetivos projetos em conceção, andamento ou em conclusão que podem contribuir para o cumprimento dos respetivos objetivos.

2.1 REGULAÇÃO E SUPERVISÃO DOS MERCADOS

Esta é provavelmente a mais importante área de atuação e aquela que está mais ligada ao “core business” da ARME. Engloba as atividades de regulação, supervisão e fiscalização dos mercados em cada um dos seis setores regulados.

Haverá um grande foco nas atividades contempladas nesta área de atuação com a devida atenção dada aos problemas estruturais e desequilíbrios que cada mercado continua a experimentar.

2.1.1 Comunicações eletrónicas

A orientação estratégica do Governo para o setor aponta claramente para a adoção de uma Agenda Digital à qual a ARME por inerência de funções está intimamente ligada pois o

setor das comunicações eletrônicas é um pilar transversal para atingir os objetivos dessa agenda. Neste contexto, a ARME vai trabalhar no sentido de introduzir na agenda todas as tendências do setor a nível global que permitam ao país atingir um nível de inserção na economia digital mundial.

Portanto, há que abordar todos os aspetos relacionados com as grandes mudanças de negócios a nível das tradicionais “Telcos”, nomeadamente as oportunidades e ameaças das OTT, bem como as operadoras móveis virtuais (MVNO). A inovação a nível nacional é fundamental para que os nossos operadores cresçam e façam crescer a economia.

Haverá um grande foco nas atividades contempladas nesta área de atuação, com a devida atenção dada aos problemas estruturais e desequilíbrios que o mercado continua a experimentar.

Regulação

Revisão das ofertas grossistas que decorreram da redefinição os mercados relevantes e dos respetivos operadores com poder de mercado significativo (OPMS)

A imposição de obrigações decorrentes do primeiro estudo que definiu os OPMS foi implementada, e resultou em ofertas grossistas, com a revisão da análise de mercados finalizada em 2020. Mostra-se necessário a revisão destas ofertas grossistas relevantes (chamadas ofertas de referência) que regem as condições de acesso a redes e serviços do operador com poder de mercado significativo, de modo a que os outros operadores consigam estar nas mesmas condições no mercado retalhista numa concorrência sustentada e efetiva.

Desenvolvimento e aperfeiçoamento dos sistemas de modelo de custeio regulatório e auditoria aos resultados

Com a conclusão da análise de mercado iniciada em 2018, é necessária a execução das obrigações impostas aos OPMS, pelo que, os operadores devem estar dotados de um modelo de custeio que permita o controlo de preços e a contabilização de custos nos diversos mercados identificados com PMS. Neste sentido, a ARME desenvolverá um modelo de custeio para os circuitos alugados, realizará uma auditoria ao modelo de custeio da CVTelecom, como forma de melhorar o custeio do operador histórico.

Implementação do valor do custo de capital médio ponderado (WACC) para o ano 2021

Com a definição da metodologia para o cálculo da taxa de custo médio ponderado do capital (WACC) para as Comunicações Eletrónicas de Cabo Verde para o triénio de 2019-2021, com o objetivo de permitir uma rentabilidade justa aos operadores pelos investimentos realizados e assim também garantir uma maior previsibilidade aos operadores no mercado. Em 2021 será implementado o valor do WACC.

Imposição do registo obrigatório dos USIM pelos consumidores

Será proposto ao Governo um Regime de Registo Obrigatório e Ativação dos Módulos de Identificação do Subscritor de Telefonía Móvel (dos Cartões SIM). Com isto pretende-se criar uma base de dados pública integrada de numeração que contém os dados e os números de telefonía móvel, a fim de servir de fonte de informação para os operadores e prestadores de serviços públicos de comunicações eletrónicas e para as autoridades competentes. Além disso, tal base de dados vai contribuir, igualmente, para a melhoria da vida do cidadão nas operações que podem ser executadas via telefone incluindo outros serviços de valor acrescentado, bem como para a proteção do cidadão contra atos criminais que podem ser perpetuados através do telemóvel e promover o uso responsável do Cartão SIM.

Modernização tecnológica e desenvolvimento de infraestruturas

Estudo sobre impacto das redes de nova geração

Quando se refere a redes de nova geração está-se a referir a novas tecnologias de rede de comunicações eletrónicas que suportam altos débitos binários de ponta a ponta. Essas redes constituem infraestruturas fundamentais para um país que procura ser uma plataforma de serviços.

A atribuição de frequências para redes 4G iniciada em 2019 foi um passo importante, neste sentido no que se refere a redes móveis e com o avistar do 5G no horizonte prevê-

se um estudo de impacto das redes de nova geração nos mercados, na sociedade e na vida das pessoas.

Implementação do Regime ITED/ITUR

A implementação do regime que regula a instalação de infraestruturas de comunicações eletrónicas em edifícios e urbanizações (designado de regime ITED/ITUR), representa um passo importante para a massificação de infraestruturas de banda larga de ponta a ponta.

Após a aprovação, impressão e socialização dos manuais ITED/ITUR, existe um conjunto de ações importantes a ser desenvolvido para que o regime seja implementado de facto. Estas ações têm a ver essencialmente com a formação habilitante de instaladores e projetistas ITED e ITUR e com a fiscalização de todo o processo.

A fiscalização por parte da ARME será também crucial e neste sentido será construído um modelo de ITED para treinamento na sede da ARME ou no Monte Gonçalo.

A cooperação com as câmaras municipais, entidades responsáveis pela inspeção de obras públicas e privadas e ainda com o sistema nacional de formação profissional, é muito importante para o seu sucesso.

Supervisão e fiscalização dos mercados

Os objetivos estipulados para o eixo da Regulação das Comunicações Eletrónicas só serão devidamente atingidos se a ação da Supervisão e Fiscalização for executado de forma eficiente. As atividades de supervisão e fiscalização constituem elementos chave para garantir o cumprimento do quadro regulamentar aplicável às comunicações eletrónicas e das deliberações emitidas, assegurando condições de sã concorrência e respeito pelos direitos dos consumidores e dos cidadãos em geral.

Atividades de Supervisão do Mercado e Operadores

A ARME irá reforçar as ações de supervisão e monitorização sobre os diversos serviços prestados pelos operadores nas diversas áreas de atuação, agindo de forma indireta, como forma de proceder à verificação do cumprimento do estipulado na lei em vigor ou das obrigações a que os operadores estão sujeitos, a partir da análise da informação que as operadoras disponibilizam nos respetivos sítios na internet ou que constam dos contratos e de informação estatística que lhes são solicitadas.

No exercício dos seus poderes de supervisão e monitorização de mercado, a ARME continuará a proceder à realização de estudos, inspeções e auditorias que se revelarem necessários para assegurar a separação de contas em atividades específicas de acesso e interligação principalmente para as empresas verticalmente integradas. Os resultados serão analisados e ditarão as ações corretivas a serem realizadas.

No mesmo âmbito, serão realizadas ações sobre o sector das comunicações eletrónicas com o objetivo de verificar o cumprimento das obrigações derivadas dos títulos de exercício de atividade e da legislação aplicável, por parte das entidades autorizadas. O objetivo é prevenir situações potencialmente geradoras de distorções concorrenciais e no funcionamento dos mercados, e procurar soluções para a resolução de litígios entre operadores e/ou entre aqueles e os consumidores.

Uma vertente que deverá ter também muita atenção por parte da fiscalização da ARME é ligada às questões relacionadas com a interligação devido à sua importância no mercado grossista como forte promotor da concorrência. É uma problemática complexa, a qual, se não for devidamente regulada, cria entraves à concorrência.

Supervisão das Relações Operador/consumidor

As atividades de supervisão das relações entre prestador e cliente estão diretamente relacionadas com o cumprimento do preceito legal de proteção dos direitos dos consumidores. O destaque é dado no presente plano com o objetivo de demonstrar o empenho desta instituição em garantir que estes mesmos direitos sejam respeitados.

A atuação do regulador será maioritariamente a nível da verificação do cumprimento dos parâmetros de qualidade de serviço em termos de relação com o consumidor, nomeadamente em matéria de atendimento a solicitações de novos serviços, bem como de reparação de avarias, de forma mais eficiente. Para tal proceder-se-á à fiscalização da

forma como é feita a prestação de informações, exigindo-se o cumprimento dos contratos em matéria de transparências nos tarifários e nas condições de utilização dos serviços prestados no setor de Comunicações Eletrónicas.

A aferição de parâmetros técnicos de qualidade de serviço, do ponto de vista do utilizador, em matéria de cobertura e continuidade, com especial ênfase para a internet de Banda Larga móvel e fixa, terá uma atenção especial, bem como a fiscalização e acompanhamento dos processos de pedido de Portabilidade.

Outras ações de Fiscalização

A proliferação de empresas ou pessoas individuais a prestarem serviços de comunicações eletrónicas de forma ilícita, obriga à intervenção da ARME, que em conjunto com outras entidades de fiscalização do Estado irá desenvolver ações de fiscalização que visam pôr cobro a este tipo de situações que não só prejudicam os operadores devidamente autorizados bem como a própria imagem do país.

Com a implementação do regime ITED/ITUR, a ARME deverá também planear e executar planos de fiscalização, sem os quais o regime não terá sucesso. Para tal é preciso que os técnicos projetistas e instaladores de tais infraestruturas estejam devidamente certificados e inscritos na Autoridade Reguladora ou nas ordens profissionais conforme o caso.

2.1.2 Eletricidade

No âmbito da regulação do setor elétrico, identificam-se as seguintes grandes áreas de atividade:

Regulamentação

Para o ano 2021, serão desenvolvidos os principais regulamentos e manuais de procedimentos necessários para a regulação do setor elétrico, que serão: (i) Regulamento das Relações Comerciais; (ii) Regulamento da Qualidade de Serviços; (iii) Regulamento de Acesso às Redes e às Interligações; (iv) Regulamento de Despacho; (v) Regulamento das Redes Isoladas; (vi) Regulamento Tarifário e o (vii) Regulamento das Contribuições. Neste processo será incluído a monitorização da implementação de cada um daqueles regulamentos.

Regulação

O setor elétrico compreende todos os processos e atividades relacionados com a produção, transporte, distribuição e venda de energia elétrica, incluindo a prestação de serviços auxiliares como de eficiência, gestão de procura, armazenamento etc. O objetivo é que esses serviços criem progressivamente um mercado eficiente e competitivo no Sistema Elétrico. Assim nesse âmbito serão realizadas as seguintes ações em 2021 no que tange à regulação:

- Caraterização do sector elétrico de Cabo Verde;
- Sistematizações dos dados do setor;
- Levantamento e sistematização dos dados de Produção;
- Levantamento e sistematização dos dados de Rede;
- Levantamento e sistematização dos dados de comercialização;
- Levantamento e sistematização dos dados para fornecimento a entidades externas;
- Sistema de georreferenciação e registo de ativos por atividades.
- Análise de custos;
- Revisão das tarifas e preços;
- Indexação de tarifas aos custos dos combustíveis;
- Determinação das tarifas Renováveis;

- Determinação dos KIP.

Para a promoção do bom funcionamento dos mercados, será feito o acompanhamento da implementação de mecanismos regulatórios específicos de promoção dos mercados; acompanhamento e participação em mecanismos de mercado cuja definição legal confere competências à ARME.

Supervisão e fiscalização do setor

A ARME irá reforçar as ações de supervisão e monitorização sobre os diversos serviços prestados pelas entidades gestoras nas diversas áreas de atuação, agindo de forma indireta, em que se procede à verificação do cumprimento da legislação em vigor, a partir da análise da informação das mesmas.

As atividades de supervisão das relações entre prestador e cliente estão diretamente relacionadas com o cumprimento do preceito legal de proteção dos direitos dos consumidores.

Será também feito o acompanhamento da qualidade percecionada pelos clientes e do desempenho das empresas, recolha e divulgação de informação e publicação de relatórios sobre a qualidade de serviço, iniciativas de promoção da qualidade de serviço incluindo estudos.

2.1.3 Combustíveis

A regulação do setor dos combustíveis tem como base o Decreto-Lei nº19/2009 de 22 de junho, que estabelece os princípios orientadores da política de preços e a fórmula de cálculo dos preços de comercialização dos produtos petrolíferos em Cabo Verde. Assim, sendo a regulação a principal área de atuação da ARME, seguem as principais atividades a serem desenvolvidas no ano 2021.

Regulação

A Resolução n.º 25/2002 de 22 de julho e a Resolução n.º 2/2003 de 3 de fevereiro instituíram um novo quadro legal para determinação do preço final dos combustíveis, baseado no regime de Custo de Serviços (*cost plus*) e de preços uniformes para todo o território nacional. Assim neste âmbito serão realizadas as seguintes ações:

- Atualização mensal dos preços máximos de venda dos combustíveis;
- Publicação mensal dos preços máximos de venda dos combustíveis no BO e na comunicação social;
- Monitorização de dados SGIR;
- Realização do reajuste anual de parâmetros CUGSL e MMUD;
- Acompanhamento da realização de investimentos propostos.
- Elaboração do relatório semestral de evolução do *Platts*.

Supervisão e Fiscalização

- Supervisão do processo de fornecimento de combustíveis.
- Acompanhamento trimestral da situação económico-financeiro das petrolíferas.
- Fiscalização mensal dos preços de vendas dos combustíveis, por amostragem, nos Postos de Venda e nos revendedores de Butano.

2.1.4 Água e saneamento

Para 2021, o Setor da Água e Saneamento propõe as atividades a seguir elencadas, para melhorar o quadro legal e regulatório, corrigir a fragmentação de autoridade e as sobreposições e conflitualidade legislativa, colmatar a falta de clareza na responsabilidade institucional e inverter a lógica de incentivos desajustados. A reforma institucional e regulatória está a ser conduzida no sentido de melhorar os sistemas de planeamento e regulatório, incluindo a fixação de tarifas.

Regulação

Consultoria para desenvolvimento e implementação de um Plano de Contabilidade Analítica para as Entidades Gestoras

Numa primeira fase, pretende-se auxiliar as entidades gestoras, nomeadamente, a Electra Norte, AdS, Águabrava, AEB e AEM, e numa segunda fase os SAAS de Porto Novo, Paul, Ribeira Grande, Tarrafal de S. Nicolau e Ribeira Brava, no desenvolvimento e implementação de um plano de contabilidade analítica que permita dar resposta às necessidades de informação regulatória da ARME, nomeadamente a subdivisão dos custos pelas atividades de produção, transporte e distribuição, e comercialização.

Desenvolvimento de um App para divulgar a informação do RASAS

Disseminação da multitude de informações contidas no RASAS assim como a possibilidade de dar aos próprios clientes informações úteis que permitirão ser eles mesmos os guardiões da qualidade de serviços que lhes são prestados

Definição de uma tarifa de abastecimento de água para Águas de Santo Antão e Águas de São Nicolau.

Definir novas tarifas para as quatros entidades gestoras à luz do novo Regulamento Tarifário aprovado pela ARME em 2018.

Formação aos técnicos das entidades gestoras do setor de água e saneamento sobre o novo modelo de calculo tarifário

Permitir a apropriação da parte das entidades gestoras, do modelo de cálculo tarifário no sentido de que, sejam elas a submeterem as suas propostas tarifárias para aprovação da ARME, em conformidade como nº 1 do artº 53 do Regulamento Tarifário.

Minuta do contrato de gestão delegada ou concessão para as empresas que prestam serviços de abastecimento público de água e de saneamento de águas residuais.

Manual de boas práticas de eficiência energética no setor de água e saneamento de águas residuais em Cabo Verde.

Supervisão do setor

- Elaboração do guia Técnico "Relação das entidades gestoras com os utilizadores dos serviços de abastecimento de águas e saneamento de águas residuais"

Esta guia tem por objetivo disponibilizar ao setor e ao público em geral, informação essencial sobre os direitos e os deveres recíprocos das entidades gestoras e dos utilizadores dos serviços, abrangendo apenas os serviços prestados aos utilizadores finais.

2.1.5 Transportes coletivos e urbanos e interurbanos de passageiros

Até a presente data, o serviço público de transporte coletivo interurbano de passageiros é prestado exclusivamente por iniciativa privada, através de uma simples licença de atribuída pela Direção Geral dos Transportes Rodoviários, DGTR, por cada veículo (Regulamento Transporte Automóvel, DL nº 09/2006, de 30 de janeiro). Estes transportes utilizam veículos de cabine fechada com capacidade máxima de 15 lugares, incluindo o condutor, e em algumas circunstâncias, nomeadamente nos circuitos mais curtos e de menor importância (*interior das ilhas, terreno acidentado ou arenoso*), surgem as "pick-up" de cabine simples ou dupla e caixa aberta e tração 4x4 para prestar este serviço. O serviço é prestado sem a obrigação de serviço público, isto é, sem nenhuma obrigação de regularidade, frequência e horário.

Em março de 2018, foi publicado o Regime Jurídico Geral dos Transportes em Veículos Motorizados (RJGTVM), que estabelece as regras gerais aplicáveis aos transportes particulares e públicos, ao acesso aos diferentes segmentos de mercado da indústria de transportes públicos e ao exercício da atividade de transportador público.

Regulação

O setor dos transportes coletivos interurbanos de passageiros, neste ano, terá de ultrapassar os seguintes desafios: (i) Colaborar com todos os intervenientes do setor de modo a permitirem a regulação efetiva do serviço e (ii) Regulamentar, supervisionar e fiscalizar o serviço em nome da proteção dos direitos e interesses dos consumidores e do equilíbrio económico-financeiro dos prestadores dos serviços. Assim serão realizadas as seguintes ações:

- Revisão Anual das tarifas dos TCUP.
- Revisão do Regulamento tarifário do serviço de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros.
- Elaboração do Regulamento Tarifário do Serviço Público de Transporte Coletivo de Passageiros (Urbano e Interurbano).

Supervisão

- Fiscalização da qualidade do serviço prestado pelas operadoras reguladas nas Cidades da Praia e Mindelo (TCUP).

2.1.6 Comunicações postais

Para o ano de 2021 o setor das comunicações postais irá realizar as seguintes grandes ações:

Regulação

Os novos desafios em matéria regulação do mercado trazidos pela liberalização do Mercado Postal com a entrada de novos *player,s* merecerão especial atenção do regulador, nomeadamente numa altura em que o comércio eletrónico começa a ganhar força na sociedade cabo-verdiana. Os novos operadores atuam essencialmente no nicho mais rentável do mercado, e têm uma tendência para a centralização em centros urbanos, uma vez que não estão sujeitos às obrigações de serviço público.

Um dos aspetos a ser estudado, é a interligação de operadores postais, podendo resultar em ganhos para os novos *players* que assim podem tirar proveito dos balcões da concessionária para chegar a todas as localidades do país, além de ser uma nova oportunidade de negócio também para a concessionária, e de acesso às infraestruturas de logística das outras operadoras, numa relação *win-win*.

É necessária a atualização das tarifas dos serviços prestados pela Concessionária do Serviço Postal Universal, a qual deverá passar pela implementação do Modelo de Custeio.

Supervisão

A melhoria da qualidade dos serviços é outro aspeto da regulação do setor postal que deve merecer a atenção do regulador. O convénio de qualidade em vigor assinada com a concessionária necessita de revisão, sendo importante também fazer uma análise da qualidade dos serviços prestados pelas outras operadoras do mercado.

Um dos grandes problemas que o setor postal enfrenta é estrutural e tem a ver com os transportes inter-ilhas, os quais afetam a qualidade de forma significativa. Por estas razões, a ARME dará uma atenção especial à regulação do mercado postal, no sentido de dinamizar melhor o setor.

2.2 GESTÃO DO ESPETRO RADIOELÉTRICO, RECURSOS E NUMERAÇÃO

A gestão do espectro radioelétrico é uma das questões preponderantes a ser abordada no contexto das novas tendências para o setor, dado que é cada vez maior a demanda por blocos de frequências passíveis de serem utilizadas em tecnologias de comunicações móveis de alto débito.

O espectro, sendo um bem público de grande valor para o setor, deve merecer uma atenção focada na eficiência técnica e económica. Com a introdução das redes móveis de 4ª geração, da finalização do projeto de implementação da rede de televisão digital terrestre (TDT), bem como o início do processo de *switch-off* de todos os emissores de TV analógica no país, é essencial aplicar mecanismos mais eficientes de gestão e monitorização do espectro radioelétrico.

Ainda no âmbito dos recursos raros, especial atenção deve ser dada aos recursos de numeração, uma vez que são cada vez mais solicitados.

2.2.1 Planificação e gestão do espectro radioelétrico

Uma das atribuições mais importantes da ARME a nível da gestão do espectro radioelétrico é a planificação de frequências e, em particular, a sua atribuição e consignação, e tal se procede obedecendo critérios objetivos, transparentes e não discriminatórios.

Assim, uma das primeiras atividades será a elaboração do portal de Frequências - o eQNAF, o qual irá refletir as novas recomendações UIT-R, e também deverá conter as novas atribuições de espectro para os diversos serviços de radiocomunicações aplicáveis no país, bem como a reserva de frequências para os serviços de comunicação de emergência e para o dividendo digital 2.

Serão analisadas as tendências internacionais para a sua utilização e definidos os serviços a ser utilizados em Cabo Verde, na faixa de frequências referente ao dividendo digital 2.

Aproveitando as ferramentas à sua disposição, a ARME irá trabalhar no sentido da definição de políticas que procurem melhorar a eficiência na utilização do espectro

radioelétrico, o que passa pela regulamentação necessária ao bom cumprimento da legislação nesta matéria.

A nível regional dar-se-á continuidade à aplicação dos acordos de coordenação de atribuição de frequências com os países vizinhos a fim de se evitar situações de interferências entre estações dos diferentes países. Por outro lado, a ARME participará nos processos a nível regional com vista à aplicação das recomendações internacionais na região.

Será notificada a UIT-R as frequências que estão a ser utilizadas, nos diversos serviços de radiocomunicações.

2.2.2 Gestão de recursos de numeração e indicativos de chamada

É cada vez maior a solicitação por recursos de numeração, pelo que há a necessidade de serem tomadas algumas medidas de melhoria da gestão dos números.

Para o ano de 2021, umas das atividades a prever será a da implementação das taxas pela utilização dos números.

Será feita também uma regulamentação que defina uma política de atribuição de recursos de numeração de modo a tornar o processo mais eficiente, gerir melhor as gamas de numeração disponíveis, e disciplinar melhor os serviços de valor acrescentado.

Já no que se refere à gestão e atribuição dos códigos de comunicações dos navios (nomeadamente MMSI, N° INMARSAT, Indicativo de Chamada, N° de chamada seletiva e N° de conta), será efetuada uma análise dos códigos já atribuídos e a recuperação dos que não estão a ser utilizados.

2.2.3 Monitorização e fiscalização do espetro radioelétrico

Desde 2015 o Sistema Integrado de Gestão do Espetro Radioelétrico se encontra em pleno funcionamento com três estações remotas nas ilhas de Santiago, Sal e São Vicente, além

de uma estação transportável e uma outra móvel que garantem a possibilidade de deslocação às ilhas e locais onde a cobertura das estações fixas não é suficiente.

Este facto constitui um grande reforço no processo de monitorização e fiscalização deste recurso importante que é o espectro radioelétrico que assim garante o funcionamento normal e contínuo do sistema. Nesse sentido será necessária uma manutenção contínua das Estações de Controlo do Espectro.

Para este efeito, será necessária a modernização de equipamentos de laboratório e portáteis, bem como a implementação de uma estação de controlo do espectro *low cost*.

As atividades contínuas de monitorização a nível nacional, tanto remotamente a partir da sede na cidade da Praia como localmente, através de deslocação de equipas às diferentes ilhas, serão reforçadas, não só para transmitir confiança aos utilizadores dos recursos espectrais como também para garantir uma transição pacífica da televisão analógica para digital em todo território nacional.

Seguindo as normas em vigor, vai-se continuar a realizar vistorias às estações de radiocomunicações através das equipas técnicas com funções de fiscalização, assegurando que a sua utilização seja feita de acordo com a legislação em vigor e livre de interferências.

Continuar-se-á a dar especial destaque às estações de radiodifusão sonora, bem como às Comunicações Móveis Terrestres, de forma a reduzir interferências e a aumentar a qualidade dos sinais emitidos.

As equipas de fiscalização, para além de continuarem a acompanhar o processo de instalação das estações de televisão digital terrestre (TDT) para garantir o cumprimento dos requisitos técnicos exigidos, darão também continuidade às campanhas de aferição dos níveis de cobertura da TV digital no país.

Com a introdução gradual da TDT, iniciar-se-á também de forma gradual e programada a fase do desligamento das estações de TV analógicas (*switch-off*) sejam elas legais ou não. Desta forma, será dada continuidade ao combate à utilização ilícita do espectro radioelétrico, nomeadamente para a retransmissão de canais de televisão estrangeiros por parte de entidades públicas e privadas.

A aferição de níveis de radiação nos diferentes pontos do país de forma periódica é uma atividade muito importante e de grande utilidade para o público, pelo que será dada continuidade a estas ações de forma programada ou extraordinária a fim de garantir a segurança e confiança das pessoas na utilização do espectro radioelétrico.

2.3 GESTÃO, REGULAÇÃO E PROMOÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

O país continua com uma aposta forte na economia digital, facto que está espelhado no programa do Governo que estabelece uma agenda digital com áreas prioritárias de atuação identificadas.

A ARME tem um papel importante em todo este processo, não só pelas suas atribuições estatutárias, mas também por gerir projetos fulcrais para o desenvolvimento da sociedade de informação. Assim, neste capítulo procura-se descrever de forma geral as ações a serem executadas no ano de 2021 no âmbito desta área de atuação tendo em vista o cumprimento dos objetivos estipulados.

2.3.1 Gestão do domínio .CV

A gestão do domínio de topo .CV em Cabo Verde, é da responsabilidade da ARME, e é exercida de acordo com as orientações políticas do Governo.

Após a contratação de um Parceiro para implementar a estratégia de Globalização do ccTLD .CV mediante contrapartida financeira, a ARME terá de acompanhar e monitorizar a gestão estratégica do ccTLD .CV através das ações de Marketing para a sua promoção, fiscalização do contrato de concessão do domínio .CV e do Leilão internacional para os domínios específicos. Será também necessário a massificação da criação de Sites .CV

2.3.2 Gestão estratégica da infraestruturas de chaves públicas de Cabo Verde (ICP-CV)

Cabe à ARME, enquanto Autoridade Credenciadora, fazer o reconhecimento das entidades de certificação que pretendem emitir certificados com valor probatório em Cabo Verde, verificando o cumprimento das leis e normas que regem a ICP-CV, nomeadamente a verificação dos requisitos definidos no Decreto-lei nº 33/2007, de 24 de Setembro, seu Decreto-Regulamentar nº 18/2007, de 24 de Dezembro e no Decreto-lei nº

44/2009, de 09 de Novembro, bem como nos seus respetivos regulamentos e regras complementares.

A ICP-CV - Infraestruturas de Chaves Públicas de Cabo Verde - estabelece uma cadeia hierárquica de confiança que visa garantir a segurança na emissão de certificados digitais para assinatura eletrónica baseada numa infraestrutura com uma Entidade Certificadora Raiz única que sirva tanto o sector público como o privado.

A ARME tem sido uma forte dinamizadora das atividades de certificação, nomeadamente na operacionalização da ICP-CV que vão além das suas atribuições legais em matéria de credenciação de entidades certificadoras de assinatura eletrónica em Cabo Verde.

Assim sendo, a ARME, como entidade credenciadora, além da comunicação e sensibilização, irá priorizar a revisão da organização interna para simplificar e agilizar o processo de emissão de certificados para entidades subordinadas, permitindo assim um conjunto de vantagens daí advenientes.

A ARME dará continuidade ao processo de gestão estratégica da ICP-CV de forma a sensibilizar a sociedade para a sua utilização e dar início a um processo de sensibilização para a utilização de certificação digital, pois trata-se de uma importante infraestrutura que deve ser bem aproveitada. O objetivo é que as entidades públicas e privadas do país optem pela utilização de certificados emitidos pela ICP-CV, pois esta lhe garantirá maior segurança jurídica nas transações eletrónicas além de ser uma entidade nacional que está presente no país e sob a alçada das autoridades nacionais.

Assim, serão realizadas auditorias e fiscalizações às Entidades Credenciadas e às Unidades de Registos. Será operacionalizada a Entidade de Certificação Raiz de Cabo Verde e publicado o Certificado da ECR-CV.

2.4 PROTEÇÃO E APOIO AOS CONSUMIDORES

A promoção e a defesa da concorrência têm por objetivo último assegurar os direitos dos consumidores de modo a garantir-lhes o máximo de benefícios em termos de escolha a nível de preço e qualidade, conforme previsto nos Estatutos da ARME.

2.4.1 Melhorar a prestação de informação ao consumidor

A promoção de mais e melhores informações ao Consumidor exigirá o desenvolvimento de parcerias fortes com outras entidades, nomeadamente a ADECO e a IGAE.

Assim, na relação com o consumidor, a ARME tem procurado fortalecer as suas capacidades na promoção e proteção dos direitos dos consumidores, no quadro das suas atribuições estatutárias. A informação ao consumidor aspira a uma nova dimensão, cuja concretização já começou a dar os primeiros passos através da adoção de medidas que visam dotar os consumidores (em particular os mais vulneráveis) demais e melhor conhecimento. Neste sentido, prevê-se, designadamente a implementação e aprofundamento das seguintes iniciativas:

- Implementação de projeto que reúne um conjunto de perguntas e respostas frequentes sobre os setores regulados, agrupadas por temas e colocadas habitualmente pelos consumidores, em linguagem simples e contendo os elementos informativos essenciais para um relacionamento esclarecido com os respetivos prestadores de serviços.
- Continuação da atividade de preparação e elaboração de conteúdos informativos, destinados aos consumidores de todos os setores regulados pela ARME, de âmbito genérico e temático, a disponibilizar nos formatos físico e eletrónico, a distribuir e divulgar junto de organismos de apoio ao consumidor ou de resolução de conflitos e através da página na internet.
- Dicas de utilização dos serviços dos diferentes setores.
- Atualização dos preços e tarifas fixados pela ARME no portal do consumidor.

2.4.2 Gestão das reclamações

É uma das prioridades da Autoridade Reguladora, dotar-se de um mecanismo de gestão das reclamações e conflitos de ponta, totalmente atualizado, acompanhando as evoluções do setor. Esse mecanismo apreciará as reclamações dos consumidores e demais utilizadores finais e permitirá a resolução de conflitos que possam surgir entre os consumidores e os operadores, com eficácia e eficiência. O mecanismo de recepção e gestão das reclamações permite à ARME adotar medidas quer a nível de regulamentação quer a nível de gestão e resolução dos conflitos entre as reguladas e o consumidor. Neste âmbito, será realizada uma atualização ao sistema de gestão das reclamações.

No sentido de melhorar a gestão de reclamações, será necessária a promoção de encontros semestrais com os operadores ou entidades gestoras e a produção de estatísticas das reclamações mensais para disponibilização no portal do consumidor.

Será proposto ao Governo um diploma que defina as regras sobre as reclamações *online*.

2.5 ASSUNTOS JURÍDICOS E CONTENCIOSOS

No processo regulatório e na gestão dos recursos humanos, administrativos e financeiros da ARME, são necessários apoio e estudos técnico-jurídicos de modo transversal a todos os setores regulados pela instituição. No sentido de ter uma consolidação dos controles internos no procedimento decisório e da promoção da transparência na relação com os intervenientes dos setores, as principais ações referentes aos assuntos jurídicos ficam subdivididos em: (i) Contenciosos judiciais, (ii) Controlo e assessoria jurídica interna e (iii) acompanhamento das reformas legislativas nos diferentes setores e iniciativa regulamentar interna.

2.5.1 Contenciosos judiciais

Devido ao número significativo de processos a que a ARME tem vindo a dar resposta, há necessidade de criar as condições para elaborar tempestivamente todas as peças processuais necessárias, instruindo e acompanhando os processos e contenciosos administrativos, apoiando em tempo útil todos os atos cuja participação do advogado representante da ARME, seja necessária.

2.5.2 Controlo e assessoria jurídica interna

Participar e assessorar no controlo interno do processo decisório em colaboração com os demais departamentos, através da monitorização, revisão e fiscalização de todas as decisões suscetíveis de afetar direitos e gerar risco de contencioso, dando resposta em prazo útil, às solicitações que para o efeito, sejam feitas pelas demais unidades nucleares da ARME.

Dar apoio, assessorar juridicamente e monitorizar os procedimentos de contratação pública de bens e serviços, procedendo à elaboração e revisão de todas as peças do procedimento, dando resposta em prazo adequado, às solicitações que sejam feitas nesse âmbito.

2.5.3 Acompanhamento das reformas legislativas nos diferentes setores e iniciativa regulamentar interna

No sentido de ser pró-ativa, a ARME continuará a assessorar o Governo na feitura/implementação de alguns diplomas considerados fundamentais para a promoção e o desenvolvimento dos setores regulados.

III. GESTÃO INTERNA

3.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL DA ARME

O terceiro ano da ARME será um ano de consolidação, pautado pela transparência, integridade, ética, excelência e compromisso. Nos dois anos anteriores, foram iniciados os processos que garantem que a ARME seja uma estrutura organizacional assente numa gestão moderna, em funções de planeamento e implementação de Sistemas de Informação de suporte baseada numa partilha constante de informações.

Com esta reestruturação foi possível garantir o funcionamento da entidade, através da gestão eficiente dos meios e recursos disponíveis, e ao mesmo tempo desenvolver estratégias organizacionais com vista à melhoria do desempenho da organização e da relação com o cidadão/utente.

De um lado, foi também possível a uniformização de procedimentos, no cumprimento das decisões do Conselho de Administração de forma a assegurar o apoio logístico e o tratamento do expediente necessário ao exercício de funções dos trabalhadores bem como dos órgãos sociais, de forma tempestiva.

Por outro lado, a ARME continuará, de forma progressiva, a promover a flexibilidade dos processos, como forma de conseguir altos níveis de eficácia e eficiência internas, através da definição de uma estrutura orgânica moderna.

Será também consolidado o sistema de Contabilidade Analítica para ARME no sentido de conhecer os custos associados a cada atividade ou ação da Agência., e o manual de procedimentos contabilísticos.

3.2 COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

A ARME irá consolidar a sua imagem institucional forte continuando a transmitir os seus valores e a utilizar essa imagem para fazer passar informações fundamentais para o bom funcionamento dos setores por ela regulados.

A regulação da ARME visa a promoção da concorrência, a proteção dos direitos dos consumidores e a coordenação de projetos importantes nos diversos setores. Assim, será necessário que esta autoridade reguladora tenha a responsabilidade de garantir que as informações que passam para o público e para o mercado, sejam as mais fidedignas possíveis.

Neste âmbito, serão levadas a cabo atividades que visam a transmissão de informações ao público referentes aos trabalhos executados em prol dos setores e áreas afins.

3.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.3.1 Sistema de avaliação de desempenho

Com o objetivo de consolidar um modelo integrado de gestão que alinhe os colaboradores com as estratégias definidas pela ARME será desenvolvido um sistema de Avaliação de Desempenho. De facto, construir uma avaliação e gestão do desempenho numa organização, assenta numa ótica de uma gestão por objetivos, orientada de modo a que todas as partes estejam focalizadas em esforços e metas comuns. Assim sendo, há que criar e implementar um modelo que, simultaneamente, seja um elo entre a estratégia e a execução, um meio de avaliação objetiva do desempenho de cada colaborador/ equipa e um instrumento de motivação e melhoria de processos e resultados.

3.3.2 Reforço e qualificação do capital humano

No mundo atual e em setores tão dinâmicos, o desenvolvimento e a qualificação dos quadros da ARME devem ser encarados, cada vez mais, como um fator crítico de sucesso face aos grandes desafios.

A ARME tem a seu cargo uma vasta gama de atividades, por vezes muito pouco visível e compreendida pelo público em geral, mas que exige grande esforço em termos de recursos humanos.

Neste sentido, será desenvolvido em 2021 um plano de formação focalizado nos objetivos da Agência, o qual engloba:

- Aposta contínua na valorização do capital humano de acordo com as necessidades transversais e específicas das funções, bem como a capitalização do potencial humano, através da qualificação pessoal e profissional;
- Consolidação do desempenho dos trabalhadores através da organização de ações de formação, alinhadas com os objetivos estratégicos da Agência e com as necessidades individuais manifestadas.

3.3.3 Revisão de regulamentos de gestão de pessoal

Primando ainda por mais transparência serão revistos alguns regulamentos de gestão de pessoal: Regulamento de Deslocação, Regulamento de Assiduidade e o Estatuto de Pessoal.

3.3.4 Plano anual de progressão

3.4 PARTILHA DE CONHECIMENTOS E GESTÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL

As organizações em Cabo Verde não têm tido uma cultura de gestão de conhecimento e de preservação da memória institucional. São aspetos muito importantes para a sustentabilidade da organização em particular e para o funcionamento do país como um todo.

A ARME quer mudar este cenário e, tendo em conta a quantidade de informação produzida, é absolutamente necessário garantir que o conhecimento fique na organização e não apenas na pessoa que o detém.

O conhecimento é um ativo muito importante e deve ser preservado como quaisquer outros ativos, pelo que, no contexto da reestruturação da ARME, é necessário por um lado, estimular a criação de conhecimentos novos e a melhoria do desempenho individual e por outro lado guardar esses conhecimentos dentro da instituição de forma sistematizada e acessível aos colaboradores atuais e futuros.

É necessária a partilha do conhecimento entre os colaboradores com o fito de desenvolver um projeto interno orientado para uma mudança cultural, assente na comunicação interna, no trabalho em equipa, na cooperação e na partilha do conhecimento.

3.4.1 Definição, revisão e monitorização dos indicadores estatísticos de acordo com o desenvolvimento do mercado

Foi revisto o processo de recolha e tratamento de dados dos setores, de acordo com a nova realidade da agência, mais adequada às necessidades das diversas análises realizadas no seio da entidade reguladora. Com o Plano Estratégico Estatístico, ficaram definidos todos os procedimentos e processos no que tange à recolha, ao tratamento e à divulgação da informação estatística dos demais setores regulados pela ARME.

As análises efetuadas são divulgadas trimestralmente e passar-se-á a ser elaborado um relatório anual que permita ter uma visão generalizada dos diversos setores. Para tal, durante o ano 2021 será consolidado o sistema único de recolha multissetorial da ARME, aproveitando as sinergias entre os setores.

Além dessas atividades, pretende-se realizar um trabalho de aferição do grau de exatidão das informações fornecidas pelos operadores, que deve passar por uma auditoria de qualidade da produção estatística.

3.4.2 Sistemas de informação de apoio à regulação

Foi revisto o processo de recolha e tratamento de dados dos setores, de acordo com a nova realidade da agência, mais adequada às necessidades das diversas análises realizadas no seio da entidade reguladora. Com o Plano Estratégico Estatístico, ficaram definidos todos os procedimentos e processos no que tange à recolha, ao tratamento e à divulgação da informação estatística dos demais setores regulados pela ARME.

As análises efetuadas são divulgadas trimestralmente e passar-se-á a ser elaborado um relatório anual que permita ter uma visão generalizada dos diversos setores. Para tal, durante o ano 2021 será consolidado o sistema único de recolha multissetorial da ARME, aproveitando as sinergias entre os setores.

Existe também, a necessidade urgente de sistematizar e uniformizar a recolha, tratamento das informações das operadoras reguladas, tanto para consumo interno do regulador nas suas atividades de regulação, como para apresentação externa de indicadores estatísticos ao público em geral.

3.5 PLANO TIC

Pretende-se agrupar no Plano TIC, todos os investimentos tecnológicos da ARME no âmbito interno para o seu funcionamento.

A ARME irá apostar na modernização da componente tecnológica de suporte criando assim condições necessárias para realizar as atividades da instituição de forma mais célere e eficiente.

Uma das prioridades é fazer um upgrade dos sistemas e tecnologias de informação, a nível dos equipamentos assim como a nível das aplicações em uso. Assim sendo, será feito investimento necessário em ferramentas de apoio fundamentais para garantir as condições

indispensáveis à prestação do serviço público que esta Autoridade prossegue, o que representa uma parte relevante do orçamento de investimento.

Por outro lado, considerando o contínuo aumento das ameaças globais aos sistemas informáticos, a ARME irá continuar a investir na proteção das suas infraestruturas de TI, levando em consideração as ameaças identificadas.

3.5.1 Gestão de tecnologia de informação

A definição de uma estratégia de uso dos recursos de informática é imperativa para garantir o melhor desempenho de cada setor da ARME. O diagnóstico das disfunções do sistema tecnológico da ARME, deverá possibilitar a resolução de problemas de rede e a escolha de ferramentas que devem ser adotadas.

A capacitação dos técnicos do Departamento das tecnologias de informação durante o ano 2021 deve ser o marco para a mudança de paradigma da ARME.

3.5.2 Atualização do Parque Tecnológico

A ARME vai apostar na atualização dos seus sistemas e tecnologias de informação, tanto a nível do investimento em equipamentos, como a nível de novas aplicações, de forma a melhorar a eficiência dos seus trabalhadores. Assim sendo, haverá investimento em ferramentas de apoio fundamentais para garantir as condições indispensáveis à prestação do serviço público que esta Autoridade prossegue, o que representa uma parte relevante do orçamento de investimento.

3.5.3 Segurança da informação

A segurança da informação é mais do que uma questão estratégica para a ARME, ela é uma das responsáveis pelo bom funcionamento da instituição, principalmente devido à criticidade das informações que são tratadas no âmbito de atuação desta Agência.

Sendo assim, a ARME irá desenvolver uma política de segurança da informação para garantir a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade dos seus dados.

3.5.4 Implementação de assinatura digital para a ARME

A ARME desempenha um papel importante na Infraestrutura de Chaves Públicas de Cabo Verde (ICP-CV) como Entidade de Certificação Raiz de Cabo Verde e como Entidade Credenciadora desta infraestrutura.

No entanto, a própria ARME não utiliza a assinatura digital para relacionar-se com as entidades reguladas e o público em geral, além de os seus portais e páginas web, não beneficiarem de tal segurança no meio digital.

Sendo assim, serão implementadas ferramentas para utilização da assinatura digital, que permitirão diminuir a burocracia, otimizar os processos, reduzir o impacto financeiro com o arquivo de documentos, além de permitir maior segurança no processo de assinatura de documento.

Orçamento 2021

IV. ORÇAMENTO

O Orçamento de 2021 da Agência Reguladora Multissetorial da Economia traduz a quantificação das ações previstas no Plano de Atividades para o referido ano.

Para a elaboração do presente instrumento de gestão, houve a necessidade de definir o *Ano Base*, doravante designado “Ano 0”. Assim, considerou-se como base de informação contabilística, o Balancete de 31 de dezembro de 2019 e as informações do orçamento de 2020.

A situação pandémica COVID-19 condicionou o avanço de alguns trabalhos que se encontravam em curso, o que acabou por gerar atrasos e constrangimentos, nomeadamente no que tange aos registos contabilísticos de 2020.

Em conformidade com o n.º 3 do artigo 65º da Lei n.º 103/VIII/2016, I série B.O. n.º 1 de 6 de Janeiro de 2016 que aprova o Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes nos sectores económico e financeiro, “O orçamento e a contabilidade das entidades reguladoras são elaborados de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística e Relato Financeiro (SNCRF), com as necessárias adaptações, a aprovar pelo membro do Governo responsável pelas Finanças...”.

Na tabela a seguir, algumas considerações gerais do Orçamento de 2021:

Tabela 1 – Síntese do Orçamento

	(Em ECV)
	Orç.2021
<u>Demonstração dos Resultados</u>	
Rendimento e Ganhos	429.426.479
Gastos e Perdas	544.903.758
Déficit	-115.477.279
<u>Demonstração dos Fluxos de Caixa</u>	
Saldo inicial	219.613.522
Actividades Operacionais	354.954.060
Recebimento de clientes	778.939.638
Pagamento a fornecedores	-72.608.334
Pagamentos ao pessoal	-190.466.545
Outros pagamentos	-160.910.700
Actividades de investimentos	-144.028.601
Recebimento de investimentos	0
Pagamento de investimentos	-144.028.601
Saldo final	430.538.980
Prj.Centrdo Coord.Emerg.-112	12.914.678
Tota Prj Governo	12.914.678
Saldo disponível após Prj.Governo	417.624.302

4.1 INVESTIMENTOS PREVISTOS

Os investimentos previstos para 2021 estão orçamentados em 144 028 601 ECV. São financiados com recursos próprios e estão justificados conforme a tabela a seguir:

Tabela 2 – Investimentos previstos

	(Em ECV)
	Orç.2021
Projetos 2021	
Gabinete de mediação e apoio ao consumidor	600.000
Dpto de transportes e serviços postais	7.500.000
Dpto de gestão e controlo de espectro	21.550.000
Dpto de comunicações eletrónicas	13.300.000
Dpto de electricidade	55.828.601
Gabinete de comunicação e imagem	6.566.000
Dpto de administração e finanças	0
Dpto de tecnologia de informação	24.700.000
Gabinete de estratégia, estudos e estatística	0
Dpto de água e saneamento	0
Gabinete jurídico	0
Gabinete de assessoria ao conselho	0
Dpto de combustíveis	13.984.000
Total de investimentos	144.028.601

4.2 GASTOS E PERDAS PREVISTOS

Os gastos e perdas previstos para 2021 totalizam 544 903 758 ECV.

Tabela 3 - Gastos e perdas previstos

	(Em ECV)			
	Orç.2021	Balancete 2019	VAR(Orc.21/Bal19)	
FSE	61.023.539	103.219.256	↓	-41% -42.195.717
Gastos com o pessoal	190.466.545	152.711.470	↑	25% 37.755.075
Gastos de deprec. e de amortização	122.174.941	74.170.208	↑	65% 48.004.733
Perdas por imparidade	17.808.248	20.113.309	↓	-11% -2.305.061
Outros gastos	153.430.485	8.858.018	↑	1632% 144.572.467
Perdas de financiamento	0	48.394	↓	-100% -48.394
Total de gastos e perdas	544.903.758	359.120.655	↑	52% 185.783.103

Em comparação com o realizado no Ano 0, os gastos e perdas previstos de 2021 aumentaram 52% (185 783 103 ECV). Essa variação advém do aumento dos Outros

Gastos, dos Gastos de Depreciação e de Amortização e dos Gastos com o Pessoal. Do total dos gastos previstos, tais rubricas representam 1632%, 65% e 25%, respetivamente.

4.2.1 Fornecimentos e serviços externos previstos

Em 2021 os gastos com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) foram estimados em 61 023 539 ECV. Em comparação com o realizado no ano base, estes gastos diminuíram -41%, o equivalente a -42 195 717 ECV, por conta da diminuição da maioria das rubricas de FSE.

Das contas previstas nos FSE destacam-se:

- Novos serviços relacionados com gastos de conservação de edifícios, serviços de informática e trabalhos especializados; e,
- Outros fornecimentos e serviços – do montante previsto de 4 859 029 ECV, 1 794 000 ECV é destinado aos serviços de STEM no âmbito da implementação da segunda fase do modelo genérico padrão do processo de produção de estatístico alinhado com o Sistema Estatístico Nacional, e o remanescente, referente ao reconhecimento em 2021, do gasto diferido no ano base.

Vale frisar, que dos diferimentos do ano base (gastos a reconhecer), reconheceu-se como gasto, em janeiro de 2021, 6 858 155 ECV, provenientes das seguintes rubricas:

- Livros e documentação técnica: 3 512 201 ECV
- Seguro viatura: 280 925 ECV
- Serviços diversos: 3 065 029 ECV

Tabela 4 - Fornecimentos e serviços externos previstos

(Em ECV)				
	Orç.2021	Balancete 2019	VAR(Orç.21/Bal19)	
Água	637.678	891.222	↓ -28%	-253.544
Electricidade	7.200.000	7.398.091	↓ -3%	-198.091
Combust. e outros fluídos	1.170.000	593.285	↑ 97%	576.715
Conservação e reparação	3.947.562	7.278.019	↓ -46%	-3.330.457
Ferramentas e utensíl. desg. rápido	0	46.219	↓ -100%	-46.219
Material de escritório	1.680.000	1.795.218	↓ -6%	-115.218
Publicidade e propaganda	5.968.000	10.106.782	↓ -41%	-4.138.782
Livros e documentação técnica	3.512.201	3.114.289	↑ 13%	397.912
Limpeza, higiene e conforto	3.060.000	3.106.031	↓ -1%	-46.031
Jornais e revistas	60.000	91.566	↓ -34%	-31.566
Rendas e alugueres	290.000	323.649	↓ -10%	-33.649
Despesas de representação	50.000	19.873	↑ 152%	30.127
Comunicação	4.680.000	4.294.980	↑ 9%	385.020
Seguros	1.473.881	1.370.561	↑ 8%	103.320
Trabalhos especializados	3.425.707	28.303.589	↓ -88%	-24.877.882
Vigilância e segurança	9.247.824	9.500.092	↓ -3%	-252.268
Estudos e pareceres	0	2.648.926	↓ -100%	-2.648.926
Materiais e serviços de informática	1.521.657	5.154.453	↓ -70%	-3.632.796
Transporte de invent./equipamentos	0	19.275	↓ -100%	-19.275
Deslocações e estadas	6.500.000	9.708.522	↓ -33%	-3.208.522
Honorários	1.280.000	470.747	↑ 172%	809.253
Contencioso e notariado	250.000	681.871	↓ -63%	-431.871
Serviços bancários	150.000	352.035	↓ -57%	-202.035
Formação/Conferência/Workshop	0	5.059.827	↓ -100%	-5.059.827
Trabalhos eventuais	0	149.660	↓ -100%	-149.660
Equipamentos de baixo valor	0	77.614	↓ -100%	-77.614
Artigos para oferta	60.000	36.110	↑ 66%	23.890
Outros fornecimentos e serviços	4.859.029	626.750	↑ 675%	4.232.279
Total dos FSE	61.023.539	103.219.256	↓ -41%	-42.195.717

4.2.2 Gastos com o pessoal previstos

Os gastos com o pessoal previstos para 2021 estão orçamentados em 190 466 545 ECV.

Tabela 5 - Gastos com o pessoal previstos

(Em ECV)				
	Orç.2021	Balancete 2019	VAR(Orç.21/Bal19)	
Remunerações dos órgãos sociais	10.812.000	15.812.941	↓ -32%	-5.000.941
Remunerações do pessoal	116.081.538	114.978.295	↑ 1%	1.103.243
Indemnizações	6.184.091	0		6.184.091
Encargos sobre remunerações	20.072.566	20.332.025	↓ -1%	-259.459
Seg.Acid.Trab. e Doenças Prof.	232.320	206.329	↑ 13%	25.991
Gastos de acção social	1.740.000	504.014	↑ 245%	1.235.986
Outros gastos com o pessoal	35.344.030	877.866	↑ 3926%	34.466.164
Total de gastos com o pessoal	190.466.545	152.711.470	↑ 25%	37.755.075

A previsão dos Gastos com Pessoal contempla essencialmente as remunerações dos órgãos sociais e do pessoal. Inclui também:

- A indemnização que poderá ocorrer da decisão judicial, na sequência do processo movido contra a extinta-ARE, por um grupo de colaboradores da extinta Agência;
- Os gastos com encargos à segurança social e seguro dos trabalhadores, nos termos da Legislação vigente;
- Os gastos de ação social, mediante a criação de um fundo social para atender atividades desportivas, recreativas, culturais e cuidados à saúde; e,
- Os outros gastos com pessoal, nomeadamente gastos com a implementação do sistema de gestão de desempenho (900 000 ECV) e os gastos com formação (33 444 030 ECV).

Em comparação com o ano base, em 2021 há a previsão de um aumento dos gastos com o pessoal em 25%, derivado:

- de 4 reforços no quadro de pessoal;
- da indemnização, por conta de um processo a decorrer nos Tribunais;
- do gasto de ação social; e,
- da aposta na capacitação e reforço das competências necessárias dos quadros da ARME, para atingirem os objetivos estratégicos.

A força de trabalho previsto para 31 de dezembro de 2021 é de 57 Trabalhadores, excluído os trabalhadores em comissão de serviço e em licença.

4.2.3 Outros gastos e perdas previstos

A seguir, a tabela de Outros Gastos e Perdas previstos para 2021:

Tabela 6 - Outros gastos e perdas previstos

	(Em ECV)			
	Orç.2021	Balancete 2019	VAR(Orç.21/Bal19)	
Gastos de deprec. e de amortização	122.174.941	74.170.208	↑	65% 48.004.733
Perdas por imparidade	17.808.248	20.113.309	↓	-11% -2.305.061
Outros gastos	153.430.485	8.858.018	↑	1632% 144.572.467
Perdas de financiamento	0	48.394	↓	-100% -48.394
Total dos outros gastos e perdas	293.413.674	103.189.929	↑	184% 190.223.745

A Tabela 6 evidencia o montante previsto dos gastos de depreciação e de amortização em 122 174 941 ECV; a constituição de perdas por imparidade em 17 808 248 ECV, referente à imparidade de clientes (11 141 581 ECV), e o remanescente (6 666 667 ECV), de ativos das obrigações da SOGEI em 50%, com base no incumprimento quer do pagamento dos juros como do capital e da decisão última da Assembleia Geral dos Obrigacionistas em converter as obrigações em Unidades de Participação de um Fundo de Investimento; e, por último, os outros gastos, orçamentados em 153 430 485 ECV, sendo que, esse montante inclui 7 879 398 ECV referentes ao reconhecimento do gasto das quotas obrigatórias, diferido no ano base.

Vale reforçar que compete à ARME, nos termos das alíneas b) e d), do artigo 20º do Decreto Regulamentar n.º 14/2015 de 31 de Dezembro, contribuir para as receitas do FUSI - Fundo do Serviço Universal e Desenvolvimento da Sociedade de Informação, com 25% do valor das receitas da taxa de espectro radioelétrico arrecadadas, desde que não haja défice orçamental e nem compromete o normal funcionamento da Agência, e parte do valor a pagar, pela atribuição de direitos de atribuição de frequências 4G, respetivamente.

Assim, em função da receita proveniente da taxa do espectro radioelétrico, reconheceu-se nos outros gastos, a previsão do gasto com FUSI em 124 263 216 ECV.

Ainda com relação aos outros gastos, esta rubrica contempla:

- o pagamento anual de impostos (imposto sobre o património e de circulação automóvel) – 688 133 ECV; e,
- o gasto com quotas anuais obrigatórias, no montante de 7 685 060 ECV¹, a organismos internacionais, cooperação e patrocínio, gastos com participação da ARME em reuniões e conferências de temas relacionados com as comunicações eletrónicas. O referido montante encontra-se discriminado conforme se segue:
 - UIT – União Internacional das Telecomunicações – 2 000 000 ECV;
 - UPU – União Postal Universal – 2 800 000 ECV;

¹ Não inclui o reconhecimento em 2021 dos gastos derivados do saldo inicial dos diferimentos (7 879 398 ECV)

- WATRA – West Africa Telecom Regulators Assembly – 900 000 ECV;
- APDC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações – 170 000 ECV;
- ICANN – Internet Corporation for Assigned Names and Numbers – 49 000 ECV;
- ARCTEL – Associação dos Reguladores de Comunicação e Telecomunicações da CPLP – 1 325 000 ECV;
- LusNIC – Associação de Registries da Língua Portuguesa – 441 060 ECV.

4.3 RENDIMENTOS E GANHOS PREVISTOS

Os rendimentos previstos para 2021 no montante de 429 426 479 ECV, proveem:

- das Contribuições de entidades reguladas: 222 649 191 ECV;
- do Espetro: 198 051 273 ECV;
- da Taxa de domínio: 654 595 ECV ECV;
- dos Serviços postais: 2 719 171 ECV;
- da Certificação digital: 187 500 ECV; e,
- da Taxa de licenciamento: 5 164 750 ECV.

De salientar que 52% do orçamento de 2020 é financiado com recursos oriundos das contribuições das entidades reguladas e 46% oriundo da comparticipação da gestão do espectro radioelétrico.

Tabela 7 - Rendimentos e ganhos previstos

	(Em ECV)			
	Orç.2021	Balancete 2019	VAR(Orç.21/Bal19)	
Prestação de serviços	429.426.479	673.129.568	↓	-36% -243.703.089
Contribuições	222.649.191	163.372.832	↑	36% 59.276.359
Contribuições - eletricidade	44.774.805	7.353.376	↑	509% 37.421.429
Contribuições - combustíveis	113.424.249	110.672.543	↑	2% 2.751.706
Contribuições - comunicação	45.848.600	38.898.203	↑	18% 6.950.397
Contribuições - postais	0	3.017.317	↓	-100% -3.017.317
Contribuições - água e saneamento	15.170.144	0		15.170.144
Contribuições - Transportes	3.431.393	3.431.393	→	0% 0
Espectros	198.051.273	509.072.498	↓	-61% -311.021.225
Taxa de domínio	654.595	618.238	↑	6% 36.357
Valor acrescentado	0	46.000	↓	-100% -46.000
Serviço postais	2.719.171	0		2.719.171
Outras taxas	5.352.250	20.000	↑	26661% 5.332.250
Certificação digital	187.500	0		187.500
Licença prévia TCUP	0	20.000	↓	-100% -20.000
Licenciamento (média R&C 2017 & 2018)	5.164.750	0		5.164.750
Reversões	0	3.610.329	↓	-100% -3.610.329
Outros rendimentos	0	9.425.082	↓	-100% -9.425.082
Ganhos de financiamento	0	810.667	↓	-100% -810.667
Total de rendimentos e ganhos	429.426.479	686.975.646	↓	-37% -257.549.167

Em comparação com o ano base, regista-se uma diminuição dos rendimentos previstos em (-37%), o equivalente a (-257 549 167 ECV), derivado da diminuição das principais fontes de financiamento do orçamento, a saber:

- Contribuições das entidades reguladas: diminuição de -36%;
- Espetro (taxa de utilização d do espectro radioelétrico): diminuição de -61%.

4.4 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISTOS

Para 2021, há a previsão de um déficit de 115 477 279 ECV.

Tabela 8 – Demonstração dos Resultados Previstos

	(em ECV)														
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2021	Balancete 2019	VAR(Orc.21/Bal19)
Vendas e prestações de serviços	24.320.158	110.344.106	9.896.981	23.754.619	16.346.146	15.886.543	31.525.900	114.436.144	15.886.696	33.089.086	16.902.606	17.037.495	429.426.479	673.129.568	↓ -36%
Subsídios à exploração													0	0	
Ganhos/perdas imp. subs. ass. e emp. conjtos.													0		
Variação nos inventários de produção													0		
Trabalhos para a própria entidade													0	0	
Gastos com mercad. Vend. e mat. Cons.													0	0	
Resultado Operacional Bruto	24.320.158	110.344.106	9.896.981	23.754.619	16.346.146	15.886.543	31.525.900	114.436.144	15.886.696	33.089.086	16.902.606	17.037.495	429.426.479	673.129.568	↓ -36%
Fornecimentos e serviços externos	-11.341.581	-5.207.026	-5.444.704	-3.707.026	-5.766.863	-4.385.526	-5.727.183	-4.155.526	-3.937.026	-3.707.026	-3.707.026	-3.937.026	-61.023.539	-103.219.256	↓ -41%
Valor Acrescentado Bruto	12.978.578	105.137.080	4.452.277	20.047.593	10.579.283	11.501.017	25.798.717	110.280.618	11.949.670	29.382.060	13.195.580	13.100.469	368.402.940	569.910.312	↓ -35%
Gastos com o pessoal	-15.198.538	-15.648.538	-15.648.538	-15.198.538	-15.198.538	-15.198.538	-15.198.538	-15.198.538	-15.198.538	-15.198.538	-22.382.629	-15.198.538	-190.466.545	-152.711.470	↑ 25%
Ajust. de inventários (perdas/reversões)													0		
Imparidade de dív. a receber (p/r)	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-1.484.021	-17.808.248	-16.502.980	↑ 8%
Provisões (aumentos/reduções)													0		
Imparidade de activos não dep./amort.(p/r)													0		
Aumentos/reduções de justo valor													0		
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.425.082	↓ -100%
Outros gastos e perdas	-18.171.632	-21.167.519	-14.774.573	-9.617.234	-8.955.367	-11.582.294	-9.192.234	-20.343.358	-14.749.573	-8.292.234	-8.292.234	-8.292.234	-153.430.485	-8.858.018	↑ 1632%
Res. Antes D., A., P/G de Financ. e Imp.	-21.875.613	66.837.002	-27.454.855	-6.252.200	-15.058.643	-16.763.836	-76.076	73.254.702	-19.482.462	4.407.267	-18.963.303	-11.874.323	6.697.662	401.262.926	↓ -98%
Gastos/reversões de deprec. e de amort.	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-10.181.245	-122.174.941	-74.170.208	↑ 65%
Perdas/rever.por imp.activos deprec./amort.													0		
Res. Operac. (antes P/G Financ. e Imp.)	-32.056.858	56.655.757	-37.636.100	-16.433.445	-25.239.888	-26.945.081	-10.257.321	63.073.457	-29.663.707	-5.773.978	-29.144.548	-22.055.568	-115.477.279	327.092.718	↓ -135%
Juros e ganhos similares obtidos													0	810.667	↓ -100%
Juros e perdas similares suportados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-48.394	↓ -100%
Resultado Antes de Impostos	-32.056.858	56.655.757	-37.636.100	-16.433.445	-25.239.888	-26.945.081	-10.257.321	63.073.457	-29.663.707	-5.773.978	-29.144.548	-22.055.568	-115.477.279	327.854.991	↓ -135%
Imposto sobre o rendimento													0		
Resultado Líquido	-32.056.858	56.655.757	-37.636.100	-16.433.445	-25.239.888	-26.945.081	-10.257.321	63.073.457	-29.663.707	-5.773.978	-29.144.548	-22.055.568	-115.477.279	327.854.991	↓ -135%

4.5 FLUXO DE CAIXA PREVISTO

Para 2021 há a previsão de um saldo positivo de caixa em 31 de dezembro de 417 624 302 ECV.

Tabela 9 – Fluxo de Caixa Previsto

	(em ECV)											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez 2021
FC das Actividades Operacionais												
Recebimento de clientes	60.975.185	97.851.209	47.030.069	60.980.822	54.493.990	54.493.990	68.472.994	102.698.487	54.493.990	68.460.919	54.493.990	54.493.990
Pagamento a fornecedores	22.981.379	5.202.026	5.432.026	3.709.704	5.761.863	4.380.526	5.722.183	4.150.526	3.932.026	3.702.026	3.702.026	3.932.026
Pagamentos ao pessoal	15.198.538	15.648.538	15.648.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	22.382.629	15.198.538
Caixa gerada pelas operações	22.795.269	77.000.645	25.949.506	42.072.581	33.533.590	34.914.927	47.552.273	83.349.424	35.363.427	49.560.356	28.409.336	35.363.427
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros recebimentos	1.590.298											1.590.298
Outros pagamentos	37.656.822	21.167.519	8.317.234	9.617.234	8.955.367	11.582.294	9.192.234	20.343.358	8.292.234	8.292.234	8.292.234	10.792.234
Outros recebimentos/pagamentos	-36.066.525	-21.167.519	-8.317.234	-9.617.234	-8.955.367	-11.582.294	-9.192.234	-20.343.358	-8.292.234	-8.292.234	-8.292.234	-10.792.234
FC de actividades operacionais	-13.271.256	55.833.127	17.632.272	32.455.347	24.578.223	23.332.633	38.360.039	63.006.066	27.071.193	41.268.122	20.117.102	24.571.193
FC das Actividades de Investimento												
Recebimentos provenientes de:												0
Pagamentos respeitantes a:												0
Activos intangíveis	32.428.551	26.085.000	21.630.050	2.765.000	19.965.000	10.340.000	5.245.000	645.000	5.585.000	4.065.000	12.785.000	2.490.000
FC das Actividades de Investimento	-32.428.551	-26.085.000	-21.630.050	-2.765.000	-19.965.000	-10.340.000	-5.245.000	-645.000	-5.585.000	-4.065.000	-12.785.000	-2.490.000
FC ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO												
Recebimentos provenientes de:												0
Pagamentos respeitantes a:												0
FC das Actividades de Financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variação de Caixa no Período	-45.699.807	29.748.127	-3.997.778	29.690.347	4.613.223	12.992.633	33.115.039	62.361.066	21.486.193	37.203.122	7.332.102	22.081.193
Caixa no Início do Período	219.613.522											
Caixa no Fim do Período	173.913.714	203.661.841	199.664.063	229.354.410	233.967.633	246.960.266	280.075.305	342.436.370	363.922.563	401.125.685	408.457.787	430.538.980
Projetos do Governo	0	0	6.457.339	0	0	0	0	0	6.457.339	0	0	0
112 - Intergraph	0	0	6.457.339	0	0	0	0	0	6.457.339	0	0	0
Caixa no Fim do Período após proj. do Governo	173.913.714	203.661.841	193.206.724	229.354.410	233.967.633	246.960.266	280.075.305	342.436.370	357.465.224	401.125.685	408.457.787	430.538.980

4.6 BALANÇO PREVISTO

Tabela 10 – Balanço Previsto (Activo)

(em ECV)				
	Orç.2021	Balancete 2019	VAR(Orç. 21/Bal19)	
ACTIVO				
Activo não corrente				
Activos fixos tangíveis	447.849.918	509.240.109	↓	-12%
Terrenos e recursos naturais	598.077	598.077	→	0%
Edifícios e outras construções	404.078.452	425.018.819	↓	-5%
Equipamento básico	30.356.027	58.591.837	↓	-48%
Equipamento de transporte	7.172.930	9.850.175	↓	-27%
Equipamento administrativo	5.022.746	14.501.189	↓	-65%
Outros activos fixos tangíveis	621.687	680.012	↓	-9%
Propriedades de investimento	31.036.013	32.006.813	↓	-3%
Edifícios e outras construções	31.036.013	32.006.813	↓	-3%
Activos intangíveis	118.504.349	34.289.698	↑	246%
Programas de computador	17.843.279	29.652.497	↓	-40%
Projectos de desenvolvimento	100.661.069	4.637.201	↑	2071%
Total do activo não corrente	597.390.280	575.536.620	↑	4%
Activo corrente				
Clientes	1.244.145.610	1.604.800.350	↓	-22%
Adiantamentos a fornecedores	709.815	709.815	→	0%
Outras contas a receber	1.189.665.645	1.197.922.610	↓	-1%
Diferimentos	2.500.000	14.737.553	↓	-83%
Caixa e depósitos Bancários	417.624.302	219.613.522	↑	90%
Total do activo corrente	2.854.645.373	3.037.783.850	↓	-6%
Total do activo	3.452.035.653	3.613.320.470	↓	-4%
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
Capital próprio				
Capital realizado	3.206.538.070	3.206.538.070	→	0%
Resultados transitados	327.854.991	0		
Resultado líquido do período	-115.477.279	327.854.991	↓	-135%
Total do capital próprio (antes de int. minoritários)	3.418.915.782	3.534.393.061	↓	-3%
Interesses minoritários	0	0		
Total do capital próprio	3.418.915.782	3.534.393.061	↓	-3%
Passivo				
Passivo corrente				
Fornecedores	14.132.806	32.575.755	↓	-57%
Adiantamento de clientes	421.812	421.812	→	0%
Estado e outros entes públicos	0	27.364.588	↓	-100%
Outras contas a pagar	17.855.351	17.855.351	↑	0%
Diferimentos	709.902	709.902	→	0%
Total do passivo corrente	33.119.870	78.927.408	↓	-58%
Total do passivo	33.119.870	78.927.408	↓	-58%
Total do capital próprio e do passivo	3.452.035.653	3.613.320.470	↓	-4%

ANEXO

INVESTIMENTOS PREVISTOS

	(em ECV)												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2021
Activos fixos tangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ativos intangíveis	32.428.551	26.085.000	21.630.050	2.765.000	19.965.000	10.340.000	5.245.000	645.000	5.585.000	4.065.000	12.785.000	2.490.000	144.028.601
Programas de computador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Projetos de desenvolvimento	32.428.551	26.085.000	21.630.050	2.765.000	19.965.000	10.340.000	5.245.000	645.000	5.585.000	4.065.000	12.785.000	2.490.000	144.028.601
Projetos 2021	32.428.551	26.085.000	21.630.050	2.765.000	19.965.000	10.340.000	5.245.000	645.000	5.585.000	4.065.000	12.785.000	2.490.000	144.028.601
Outros ativos intangíveis													0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	32.428.551	26.085.000	21.630.050	2.765.000	19.965.000	10.340.000	5.245.000	645.000	5.585.000	4.065.000	12.785.000	2.490.000	144.028.601

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS - PREVISÃO

	(em ECV)														
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2021	Balancete 2019	VAR(Ord.21/Bal19)
Água	52.500	52.500	60.178	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	637.678	891.222	↓ -28%
Electricidade	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000	7.398.091	↓ -3%
Combust. e outros fluídos	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	1.170.000	593.285	↑ 97%
Conservação e reparação	70.461	1.570.461	1.570.461	70.461	172.491	70.461	70.461	70.461	70.461	70.461	70.461	70.461	3.947.562	7.278.019	↓ -46%
Ferramentas e utensíl. desg. rápido													0	46.219	↓ -100%
Material de escritório	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	1.680.000	1.795.218	↓ -6%
Publicidade e propaganda	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	5.968.000	10.106.782	↓ -41%
Livros e documentação técnica	3.512.201												3.512.201	3.114.289	↑ 13%
Limpeza, higiene e conforto	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	3.060.000	3.106.031	↓ -1%
Jornais e revistas	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	91.566	↓ -34%
Rendas e alugueres	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	70.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	290.000	323.649	↓ -10%
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	19.873	↑ 152%
Comunicação	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	4.680.000	4.294.980	↑ 9%
Seguros	380.338	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	1.473.881	1.370.561	↑ 8%
Trabalhos especializados	871.400	95.000	95.000	95.000	1.604.307	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	3.425.707	28.303.589	↓ -88%
Vigilância e segurança	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	9.247.824	9.500.092	↓ -3%
Estudos e pareceres													0	2.648.926	↓ -100%
Materiais e serviços de informática							1.521.657						1.521.657	5.154.453	↓ -70%
Transporte de invent./equipamentos													0	19.275	↓ -100%
Deslocações e estadas	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	6.500.000	9.708.522	↓ -33%
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	470.747	↑ 172%
Contencioso e notariado	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	681.871	↓ -63%
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	352.035	↓ -57%
Formação/Conferência/Workshop													0	5.059.827	↓ -100%
Trabalhos eventuais													0	149.660	↓ -100%
Equipamentos de baixo valor													0	77.614	↓ -100%
Artigos para oferta	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	36.110	↑ 66%
Outros fornecimentos e serviços	3.065.029	0	0	0	448.500	448.500	448.500	448.500	0	0	0	0	4.859.029	626.750	↑ 675%
Outros serviços	3.065.029	0	0	0	448.500	448.500	448.500	448.500	0	0	0	0	4.859.029	626.750	↑ 675%
Outros serviços					448.500	448.500	448.500	448.500					1.794.000	0	
Serviços diversos	3.065.029												3.065.029	626.750	↑ 389%
Total	11.341.581	5.207.026	5.444.704	3.707.026	5.766.863	4.385.526	5.727.183	4.155.526	3.937.026	3.707.026	3.707.026	3.937.026	61.023.539	103.219.256	↓ -41%

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS - PAGAMENTOS PREVISTOS

	(em ECV)												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2021
Água	0	52.500	52.500	60.178	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	585.178
Electricidade		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	6.600.000
Combust. e outros fluídos	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	1.170.000
Conservação e reparação	70.461	1.570.461	1.570.461	70.461	172.491	70.461	70.461	70.461	70.461	70.461	70.461	70.461	3.947.562
Ferramentas e utensíl. desg. rápido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material de escritório	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	1.680.000
Publicidade e propaganda	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	497.333	5.968.000
Livros e documentação técnica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza, higiene e conforto	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	3.060.000
Jornais e revistas	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
Rendas e alugueres	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	70.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	290.000
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	0	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	4.290.000
Seguros	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	99.413	1.192.952
Trabalhos especialiazdos	871.400	95.000	95.000	95.000	1.604.307	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	3.425.707
Vigilância e segurança	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	770.652	9.247.824
Estudos e pareceres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiais e serviços de informática	0	0	0	0	0	0	1.521.657	0	0	0	0	0	1.521.657
Transporte de invent./equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deslocações e estadas	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	6.500.000
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	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
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
Formação/Conferência/Workhop													0
Trabalhos eventuais													0
Equipamentos de baixo valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artigos para oferta	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
Outros fornecimentos e serviços	0	0	0	0	448.500	448.500	448.500	448.500	0	0	0	0	1.794.000
Outros serviços	0	0	0	0	448.500	448.500	448.500	448.500	0	0	0	0	1.794.000
Outros serviços	0	0	0	0	448.500	448.500	448.500	448.500	0	0	0	0	1.794.000
Serviços diversos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3.435.926	5.202.026	5.432.026	3.709.704	5.761.863	4.380.526	5.722.183	4.150.526	3.932.026	3.702.026	3.702.026	3.932.026	53.062.880

GASTOS COM O PESSOAL - PREVISÃO E PAGAMENTOS PREVISTOS

	(em ECV)														
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2021	Balancete 2019	VAR(Ord.21/Bal19)
Remun. dos órgãos sociais	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	901.000	10.812.000	15.812.941	↓ -32%
Ordenados	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	10.080.000	15.390.941	↓ -35%
Remunerações adicionais	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	312.000	312.000	→ 0%
Subsídio comunicação	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	312.000	312.000	→ 0%
Ajudas de custos	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	0	
Outros subsídios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110.000	↓ -100%
Subsídio de viaturas													0	110.000	↓ -100%
Remunerações do pessoal	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	9.673.462	116.081.538	114.978.295	↑ 1%
Ordenados e salários	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	7.710.967	92.531.604	91.496.528	↑ 1%
Remunerações adicionais	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	492.333	5.908.000	4.388.668	↑ 35%
Isenção de horário													0	152.268	↓ -100%
Subsídio chefia	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	2.520.000	0	
Subsídio de alimentação	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	282.333	3.388.000	4.236.400	↓ -20%
Subsídio de férias	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	7.710.967	7.405.756	↑ 4%
Subsídio de natal	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	642.581	7.710.967	7.108.295	↑ 8%
Conversão de férias	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	785.358	↓ -62%
Ajudas de custos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	8.000	↑ 8900%
Horas extraordinárias	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	1.091.521	↑ 10%
Outras remunerações													0	2.694.168	↓ -100%
Indemnizações											6.184.091		6.184.091	0	
Encargos sobre remunerações	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	1.672.714	20.072.566	20.332.025	↓ -1%
Seg. Acad. Trab. e doenças Prof.	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	232.320	206.329	↑ 13%
Gastos de acção social	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	1.740.000	504.014	↑ 245%
Outros gastos com o pessoal	2.787.003	3.237.003	3.237.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	3.787.003	2.787.003	35.344.030	877.866	↑ 3926%
Formação	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	2.787.003	33.444.030	629.879	↑ 5210%
Assistência médica e medicamentosa													0	9.234	↓ -100%
Transporte de pessoal													0	27.786	↓ -100%
Despesas Div. com o Pessoal	0	450.000	450.000	0	0	0	0	0	0	0	1.000.000	0	1.900.000	210.967	↑ 801%
Instrumentos de gestão de RH		450.000	450.000										900.000		
Retiro											1.000.000		1.000.000		
Diversos com o pessoal													0	210.967	↓ -100%
Total	15.198.538	15.648.538	15.648.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	15.198.538	22.382.629	15.198.538	190.466.545	152.711.470	↑ 25%

OUTROS GASTOS E PERDAS - PREVISÃO

	(em ECV)														
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2021	Balancete 2019	VAR(Orç.21/Bal19)
Gastos de deprec. e de amortização	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	10.181.245	122.174.941	74.170.208	↑ 65%
Propriedades de investimento	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	80.900	970.800	970.800	→ 0%
Activos fixos tangíveis	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	5.115.849	61.390.191	61.390.191	↑ 0%
Activos intangíveis	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	4.984.496	59.813.950	11.809.217	↑ 407%
Perdas por imparidade	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	17.808.248	20.113.309	↓ -11%
Em dívidas a receber	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	1.484.021	17.808.248	20.113.309	↓ -11%
Clientes	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	928.465	11.141.581	20.113.309	↓ -45%
Outros devedores	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	555.556	6.666.667		
Outros gastos	18.171.632	21.167.519	14.774.573	9.617.234	8.955.367	11.582.294	9.192.234	20.343.358	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	153.430.485	8.858.018	↑ 1632%
Impostos	0	0	25.000	0	663.133	0	0	0	0	0	0	0	688.133	295.423	↑ 133%
Directos	0	0	25.000	0	663.133	0	0	0	0	0	0	0	688.133	26.400	↑ 2507%
Imposto único sobre o património					663.133								663.133	0	
Imposto de circulação automóvel			25.000			0	0	0	0	0	0	0	25.000	26.400	↓ -5%
Indirectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.191	↓ -100%
Imposto de selo													0	8.191	↓ -100%
Taxas													0	260.832	↓ -100%
Outros	18.171.632	21.167.519	14.749.573	9.617.234	8.292.234	11.582.294	9.192.234	20.343.358	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	152.742.352	8.562.595	↑ 1684%
Correcções relativas a períodos anteriores													0	137.308	↓ -100%
Donativos													0	1.041.698	↓ -100%
Quotizações	9.879.398	170.000	0	1.325.000	0	3.290.060	900.000	0	0	0	0	0	15.564.458	6.806.184	↑ 129%
Outros não especificados	8.292.234	20.997.519	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	20.343.358	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	137.177.894	577.405	↑ 23658%
Outros não especificados													0	577.405	↓ -100%
Contribuições FUSI	8.292.234	20.997.519	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	20.343.358	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	124.263.216		
Contribuições ARC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Financiamento de projectos do governo	0	0	6.457.339	0	0	0	0	0	6.457.339	0	0	0	12.914.678	0	
112 - Integraph			6.457.339						6.457.339				12.914.678		
Perdas de financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48.394	↓ -100%
Juros suportados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48.394	↓ -100%
Juros de financiamentos obtidos													0	48.394	↓ -100%
Diferenças de câmbio desfavoráveis	0	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	0	
Total	29.836.898	32.832.785	26.439.839	21.282.500	20.620.633	23.247.560	20.857.500	32.008.624	26.414.839	19.957.500	19.957.500	19.957.500	293.413.674	103.189.929	↑ 184%

OUTROS GASTOS E PERDAS - PAGAMENTOS PREVISTOS

	(em ECV)												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2020
Gastos de deprec. e de amortização	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
Activos intangíveis													0
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
Clientes													0
Outros devedores													0
Outros gastos	10.292.234	21.167.519	14.774.573	9.617.234	8.955.367	11.582.294	9.192.234	20.343.358	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	145.551.087
Impostos	0	0	25.000	0	663.133	0	0	0	0	0	0	0	688.133
Directos	0	0	25.000	0	663.133	0	0	0	0	0	0	0	688.133
Imposto único sobre o património					663.133								663.133
Imposto de circulação automóvel			25.000			0	0	0	0	0	0	0	25.000
Indirectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposto de selo													0
Taxas													0
Outros	10.292.234	21.167.519	14.749.573	9.617.234	8.292.234	11.582.294	9.192.234	20.343.358	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	144.862.954
Correcções relativas a períodos anteriores													0
Donativos													0
Quotizações	2.000.000	170.000	0	1.325.000	0	3.290.060	900.000	0	0	0	0	0	7.685.060
Outros não especificados	8.292.234	20.997.519	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	20.343.358	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	137.177.894
Outros não especificados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contribuições FUSI	8.292.234	20.997.519	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	20.343.358	8.292.234	8.292.234	8.292.234	8.292.234	124.263.216
Contribuições ARC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamento de projectos do governo	0	0	6.457.339	0	0	0	0	0	6.457.339	0	0	0	12.914.678
112 - Integraph	0	0	6.457.339	0	0	0	0	0	6.457.339	0	0	0	12.914.678
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
Juros de financiamentos obtidos	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	10.292.234	21.167.519	14.774.573	9.617.234	8.955.367	11.582.294	9.192.234	20.343.358	14.749.573	8.292.234	8.292.234	8.292.234	145.551.087