



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Circular n.º4/SRF/UT/2026

Destinatários: Todas as Empresas Públicas Regionais, incluindo Entidades Públicas Empresarias, do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira

ASSUNTO: Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2027-2029, incluindo o Plano de Investimentos, das empresas públicas do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira

Considerando que as empresas públicas do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira (SERAM) se encontram a preparar os respetivos instrumentos de gestão previsionais, designadamente o Plano de Atividades e Orçamento, incluindo o Plano de Investimentos (PAO) para o triénio 2027-2029.

Considerando o disposto no Programa do XVI Governo da Região Autónoma da Madeira.

Considerando que, nos termos da Resolução n.º 75/2022, de 17 de fevereiro, que aprova as orientações estratégicas de gestão destinadas à globalidade do setor empresarial da Região Autónoma da Madeira, que constam em anexo àquela resolução, os planos de atividades para o referido triénio devem ser elaborados com observância daquelas orientações.

Considerado que a referida Resolução n.º 75/2022, de 17 de fevereiro define como objetivos a melhoria da performance económica das empresas públicas regionais, diminuindo o *gap* de rendibilidade face às empresas participadas regionais e a manutenção da estratégia de reforço da solidez financeira, a par de outros objetivos a serem implementados pelas próprias organizações.

Considerando ainda que, nos termos das alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 36.º e do n.º 6 do artigo 37.º do Regime jurídico do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira (RJSERAM), aprovado em anexo ao Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021/M, de 30 de junho, as referidas orientações e os respetivos objetivos devem ser complementados por orientações e objetivos económico-financeiros para o triénio em causa, a emitir pela Secretaria Regional das Finanças, sob proposta da Unidade Técnica do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira (UT).



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Considerando que os rácios financeiros das empresas públicas regionais, designadamente a autonomia financeira, a solvabilidade e o rácio *debt to equity*, que mede o peso da dívida financeira no total do capital próprio, têm vindo sucessivamente a melhorar fruto da estratégia de financiamento encetada.

Considerando que o grau de eficiência operacional das empresas públicas regionais continua reduzido, uma vez que o peso dos gastos operacionais no volume de negócios mantém-se elevado.

Considerando que é fundamental que os gestores públicos observem as orientações estratégicas de gestão e as reflitam nos respetivos instrumentos previsionais de gestão, incorporando igualmente os objetivos definidos para o triénio, de forma a projetar a atividade das empresas que gerem e a contribuir para a sua solidez e sustentabilidade.

Considerando as Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2027/2029, incluindo o Plano de Investimentos do Setor Empresarial do Estado (SEE) publicadas no site da Entidade do Tesouro e Finanças (ETF).

Nestes termos, e para os efeitos do disposto nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 36.º e do n.º 6 do artigo 37.º do RJSERAM, pela presente circular são transmitidas às empresas públicas regionais as orientações e objetivos para o triénio de 2027 a 2029, aprovados por despacho de Sua Excelência, o Secretário Regional das Finanças, devendo aquelas, com base nos mesmos, apresentar as respetivas propostas de Plano de Atividades e Orçamento para o referido período.

Estas instruções aplicam-se às empresas públicas nas quais a Região Autónoma da Madeira, por via direta ou indireta, exerce influência dominante, nos termos do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021/M, de 30 de junho, bem como, às entidades públicas empresariais, nos termos do n.º 2 do mesmo artigo.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

**Instruções para a elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2027-2029,
incluindo o Plano de Investimentos, das Empresas Públicas Regionais do universo do
SERAM**

Cada empresa do SERAM deverá adotar a estrutura definida nas presentes Instruções aquando da elaboração do Plano de Atividades e Orçamento para 2027-2029, incluindo o Plano de Investimentos (PAO ou PAO 2027-2029). O respetivo PAO deverá ser acompanhado pela deliberação de aprovação do órgão de administração da empresa, bem como pelo parecer emitido pelo órgão de fiscalização, observando ainda os requisitos estabelecidos no Apêndice.

Salienta-se que os elementos abaixo identificados representam a informação mínima obrigatória a disponibilizar. No entanto, poderão ser apresentados elementos adicionais, desde que relevantes para os stakeholders da empresa.

A proposta de PAO e toda a documentação que a acompanhe, incluindo o ficheiro em folha de cálculo de apoio anexo às presentes Instruções, deve ser disponibilizada à Secretaria Regional das Finanças **até às seguintes datas:**

- **18 de novembro de 2026**, no caso das empresas públicas não reclassificadas;
- **14 de dezembro de 2026**, para as empresas públicas reclassificadas.

Estrutura do PAO

A elaboração do Plano deverá reger-se pelas seguintes secções:

I. Introdução
II. Estratégia de médio prazo (três anos)
III. Plano de atividades e indicadores de desempenho
IV. Recursos Humanos
V. Informação Financeira
VI. Contrato Programa/Contrato de Serviço Público/Contrato de Concessão de Serviço Público (caso se aplique)
VII. Plano de Investimentos
VIII. Quadro resumo de autorizações requeridas (caso se aplique)
IX. Outros (caso se aplique)
X. Anexos



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

I. Introdução

Esta secção deve incluir a caracterização da empresa, a sua missão e visão, o modelo de negócio, informações sobre os recursos humanos, bem como outras informações relevantes, designadamente financeiras, e, sempre que adequado, situando-as por referência ao setor em que atua.

II. Estratégia de médio prazo (três anos)

Desta secção deverá constar:

- A estratégia da empresa e o seu contributo para o desenvolvimento económico e social, para a competitividade e sustentabilidade das finanças públicas e da economia regional;
- Os objetivos estratégicos e setoriais, com indicação dos indicadores e metas a atingir.

III. Plano de atividades e indicadores de desempenho

Nesta secção devem ser descritas as atividades que decorrem da estratégia apresentada na secção anterior e que possibilitem alcançar os objetivos aí estabelecidos, designadamente:

- Uma breve descrição dos principais produtos/serviços que pretendem disponibilizar/prestar, ligando-os aos objetivos a alcançar, e dos meios/recursos e bens intermédios a serem utilizados;
- Os objetivos, indicadores e metas operacionais, decorrentes da estratégia definida. Estes objetivos devem ser especificados, para cada ano do triénio e categorizados (estratégicos/financeiros e setoriais).

IV. Recursos Humanos

A política de recursos humanos a ser seguida pela empresa no triénio deverá contribuir para assegurar o cumprimento das suas atribuições, estratégia e operação com base numa utilização eficiente destes recursos.

Os elementos a constar nesta seção correspondem ao descrito no ponto 3.4. do Apêndice às presentes Instruções.

V. Informação Financeira

O Plano Financeiro para o triénio 2027-2029 visa garantir os recursos financeiros necessários à realização das atividades da empresa previstas na proposta de PAO, devendo o mesmo ser apresentado com:

- i. Indicação precisa das fontes de financiamento da atividade operacional e do investimento;
- ii. Serviço da dívida, quando exista;



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- iii. As ações ou atividades que sejam objeto de financiamento ainda não concretizado (v.g., objeto de candidaturas a fundos comunitários ainda não aprovada) devem ser claramente identificadas;
- iv. Demonstrações financeiras previsionais (balanço, demonstração de resultados e a demonstração de fluxos de caixa) para cada ano, detalhadas por trimestre em 2027, com notas explicativas;
- v. Eficiência operacional, rácios económicos e financeiros e Mapa com a verificação do cumprimento das orientações financeiras e económicas para o triénio;
- vi. No caso das empresas públicas reclassificadas, a conformidade com o Orçamento da RAM para 2027.

Os elementos identificados nas alíneas iv.) a vi.) devem ser apresentados de acordo com os quadros constantes do ficheiro em folha de cálculo, anexo às presentes Instruções, depois de devidamente preenchidos.

VI. Contrato Programa/Contrato de Serviço Público/Contrato de Concessão de Serviço Público

De forma a ser demonstrado que o PAO é inteiramente compatível com o serviço público ou de interesse geral contratualizado e que satisfaz as obrigações de serviço público contratualizadas, as empresas públicas do SERAM que beneficiem de contratos programa, contratos de serviço público, ou outros instrumentos de contratualização de serviço público ou serviço de interesse geral devem identificar:

- As componentes da sua atividade que respeitam ao cumprimento das obrigações assumidas nos termos desses contratos; e
- Os indicadores e metas anuais e plurianuais que correspondem à execução e a que estão obrigados.

Note-se que no caso das empresas públicas regionais, que simultaneamente são concessionárias de serviços públicos, as orientações emanadas na presente Circular devem ser cumpridas, desde que não colidam com obrigações assumidas no âmbito dos contratos de concessão em vigor, prevalecendo sempre estas últimas.

VII. Plano de Investimentos

Nesta secção deverá ser apresentado o plano de investimentos, nos termos definidos no ponto 6 do Apêndice às presentes Instruções.

VIII. Quadro resumo de autorizações requeridas (caso se aplique)

Deve ser apresentado um quadro resumo das autorizações requeridas, incluindo eventuais pedidos de dispensa do cumprimento dos princípios enunciados nas presentes Instruções.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Note-se que somente os atos apresentados no quadro infra é que serão objeto de análise e decisão, caso contrário, consideram-se automaticamente não autorizados. Se a empresa já tiver obtido autorização em momento prévio, nomeadamente, através de despacho para qualquer ato referente ao triénio, deve identificá-lo e anexá-lo à proposta de PAO.

Autorizações requeridas	Fundamentação	Normativo Aplicável	Página do PAO correspondente	Despacho do membro do Governo
(...)				
(...)				

Unidade: €

IX. Outros

Nesta secção devem ser apresentados quaisquer elementos adicionais que a empresa considere relevantes/necessários.

X. Anexos

Esta secção contém os anexos ao PAO, conforme descrito no ponto 9 do Apêndice, bem como outros que a empresa considere necessários/relevantes.

Além disso, realça-se que caso a empresa disponha de informação comercialmente sensível, que não deverá ser divulgada, mas que seja indispensável para o cumprimento destas instruções, a empresa deve dispor essa informação num anexo e informar-nos sobre essa situação, a qual não será sujeita a divulgação.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Apêndice – Elaboração da Proposta de PAO 2027-2029

1. Pressupostos macroeconómicos de referência

Na elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento devem ter em consideração o seguinte cenário macroeconómico:

	2025	2026	2027	2028	2029
PIB real e componentes (variação, %)					
PIB	1,9	1,8	1,7	1,7	1,8
Consumo Privado	2,7	1,5	1,8	1,6	1,8
Consumo Público	1,8	1,5	1,2	0,7	0,6
Investimento (FBCF)	1,0	3,0	-1,7	1,2	2,0
Exportações	4,9	3,4	3,1	2,0	1,8
Importações	5,2	3,3	1,5	1,0	1,3
PIB Nominal					
PIB	6,9	6,8	5,3	4,5	4,0
Preços (variação, %)					
PIB (deflator)	5,0	4,9	3,5	2,7	2,2
IPC	3,5	3,5	2,8	2,5	2,3

Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM)

2. Orientações financeiras para o triénio 2027-2029

Aquando da elaboração das propostas de PAO, todas as empresas públicas, para cada ano e ao longo do triénio 2027-2029, devem, sem prejuízo do cumprimento de todas as disposições legais, apresentar:

- Volume de negócios:** crescimento gradual do volume de negócios¹ e a maximização das receitas mercantis, quando aplicável, desde que suportado por estimativas credíveis e sustentáveis;
- Gastos operacionais** (Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas + Fornecimentos e serviços externos + Gastos com o pessoal): taxa de crescimento dos gastos operacionais inferior à do volume de negócios¹;
- Gastos com pessoal:** o aumento dos gastos com pessoal (GcP) não deverá ser percentualmente superior ao crescimento do volume de negócios¹, exceto os que

¹ Considerando, para este efeito, o volume de negócios como a soma das vendas e prestações de serviços, ou no caso das empresas públicas regionais que prestem serviço público, a soma das vendas e prestação de serviços com os subsídios à exploração/indenizações compensatórias, nos termos dos respetivos contratos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

decorram de atualizações salariais obrigatórias, imposições do acionista ou decorrente de contratações autorizadas. Refira-se que para o referencial de atualização salarial previsto no acordo de rendimentos devem concorrer todas as atualizações salariais, nomeadamente as previstas em sede de instrumentos coletivos de trabalho, progressões e promoções;

- d) **Fornecimentos e Serviços Externos:** O aumento da despesa em FSE, em termos reais, não deverá ser percentualmente superior à taxa de crescimento do volume de negócios¹. Este apuramento será realizado descontando autorizações de FSE conferidas para o ano de 2026 a título excecional (não recorrente), no âmbito do PAO 2026-2028;
- e) **Eficiência operacional:** Garantir a eficiência operacional, a qual traduz-se na otimização da estrutura dos gastos operacionais que promova um equilíbrio operacional, mediante a redução do peso dos gastos operacionais sobre o volume de negócios² em cada ano do triénio. O rácio de eficiência operacional deverá ser calculado de acordo com o ponto 3.1 deste Apêndice;
- f) **EBITDA Recorrente:** melhoria do EBITDA Recorrente do período. No caso de empresas deficitárias (EBITDA recorrente negativo), deverão garantir adicionalmente um orçamento equilibrado, traduzido num valor de EBITDA recorrente nulo;
- g) **Resultado operacional:** melhoria do resultado operacional (EBIT), líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor, com vista à manutenção ou ao alcance de resultados positivos. No caso das correções por justo valor, a dedução pode ser, eventualmente, excecionada, se tal for recomendável, nas situações em que estas correções sejam inerentes à atividade da empresa, como no caso dos ativos biológicos;
- h) **Resultado líquido:** melhoria do resultado líquido do período, devendo procurar apresentar resultados líquidos positivos;
- i) **Rácio de eficiência de recursos humanos:** otimizar a utilização dos recursos humanos, garantindo em cada ano uma melhoria do rácio do resultado operacional pelo número de trabalhadores, que constitui condição *sine qua non* para a autorização do aumento do número de trabalhadores ao serviço da empresa;
- j) **Novos investimentos:** executar apenas novos investimentos (excluindo investimentos de substituição) que contribuam para o aumento do resultado operacional ou que sejam necessários à prestação de serviço público ou de serviço de interesse geral

² Considerando, para este efeito, o volume de negócios como a soma das vendas e prestações de serviços, ou no caso das empresas públicas regionais que prestem serviço público, a soma das vendas e prestação de serviços com os subsídios à exploração/indemnizações compensatórias, nos termos dos respetivos contratos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

contratualizados. A demonstração da análise do investimento deve ser conforme o ponto 6 do presente Apêndice;

- k) **Planos financeiros:** devem evidenciar i) a sustentabilidade da atividade da empresa, incluindo os investimentos, com a apresentação das fontes de financiamento e a menção clara de que ações ou investimentos estão contingentes na concretização de financiamentos (v.g., de candidaturas aos fundos estruturais), ii) ativos e passivos contingentes bem como garantias bancárias ou outras, iii) o financiamento da atividade operacional; e o iv) financiamento do investimento. Deve ser apresentado a Rentabilidade do Capital Próprio (ROE - Return on Equity)³, que deve melhorar em cada ano (no caso do CP ser negativo, deverá ser demonstrado pela comparação da variação percentual do resultado operacional e do CP);
- l) **Endividamento:** o endividamento deve ser aferido de acordo com o ponto 5 do presente Apêndice e deve diminuir em termos nominais;
- m) **Pagamentos em atraso:** redução significativa do volume dos pagamentos em atraso (Arrears), caso existam, tendo em vista a sua eliminação no primeiro ano do triénio, sendo que a execução do PAO não pode conduzir, em qualquer momento, a um aumento dos pagamentos em atraso, nos termos do Artigo 7.º da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, na sua redação atual;
- n) **Prazo médio de Pagamento:** aferido de acordo com o disposto no n.º 9 do “Programa Pagar a Tempo e Horas”, anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008, de 22 de fevereiro, na sua redação atual;
- o) **Financiamento:** Maximização do recurso a fundos externos (nacionais, europeus, etc.), em detrimento do recurso ao ORAM;
- p) **Benefícios Fiscais:** Garantir que a empresa usufrui dos benefícios fiscais a que tem direito.

Quando estas metas se revelem previsivelmente inatingíveis, deverá ser apresentada a correspondente fundamentação.

Será necessária fundamentação adicional quando:

- O crescimento real do volume de negócios seja superior ao do PIB, para qualquer um dos anos do triénio;

³ Rentabilidade do Capital Próprio (ROE - Return on Equity) = Resultado líquido do período (RLP) / Capital próprio (CP)



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- A trajetória do desempenho financeiro do triénio seja negativa, sendo que para além das justificações sobre a situação será necessário a apresentação de uma estratégia de correção, a médio prazo, da mesma.

A não observação da melhoria de desempenho, ou o cumprimento não integral das orientações anteriormente indicadas, desde que devidamente fundamentados, poderão ser autorizados pelo membro do Governo Regional responsável pela área das finanças.

O incumprimento destas orientações, e o não respeito pelos limites de despesa daqui resultantes ou autorizados em PAO aprovado, sem a devida fundamentação, poderá motivar a solicitação de auditorias à Inspeção Regional das Finanças por parte do membro do Governo Regional responsável pela área das Finanças.

3. Princípio de elaboração dos PAO

A proposta de PAO deve respeitar a legislação vigente e as orientações para o SERAM, nomeadamente as previstas na Resolução n.º 75/2022, de 17 de fevereiro, considerando como ano de referência 2026 (estimativa), com indicação da execução de 2024 e 2025. Nos anos seguintes (2028 e 2029) devem ser considerados como anos de referência os exercícios imediatamente anteriores (previsão).

Adicionalmente, quando existam questões levantadas pelo Tribunal de Contas, deve evidenciar as ações previsionais tendo em vista a sua resolução.

De realçar que as empresas públicas reclassificadas do SERAM (EPR) devem ainda evidenciar a conformidade do PAO com os valores orçamentados no âmbito da proposta do Orçamento da RAM para 2026, já convertidos em valores definitivos ou finais, em conformidade com o projeto de orçamento constante do SIGORAM/SOE, já corrigido dos ajustes.

Na elaboração da proposta de PAO devem ser identificados e quantificados, nomeadamente:

- i. Eventuais contingências, nomeadamente garantias concedidas e provisões materialmente relevantes, e comprovativo da obtenção prévia do respetivo cabimento;
- ii. Os eventos sem repetição que traduzam impactos financeiros de elevada materialidade, com a respetiva caracterização e estimativa das implicações financeiras em cada ano do triénio;
- iii. O conjunto de gastos, projetos e investimentos que sejam financiados através de fundos comunitários, com o respetivo planeamento e calendarização;
- iv. Os montantes de indemnizações compensatórias/subsídios previstos ou definidos pelas tutelas.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Nos casos em que as empresas apresentem proposta de PAO com um **valor negativo para o resultado operacional (EBIT)**, excluindo variações de justo valor, provisões e imparidades, deverá constar em anexo à proposta a estratégia da empresa para repor a sua viabilidade económica e financeira a curto e médio prazo, que não carece de ser apresentado no caso de empresas públicas em liquidação ou que constituem veículos de liquidação de património.

Nas situações em que as empresas apresentem **capital próprio negativo** por um período de três exercícios económicos consecutivos, tendo em vista o saneamento financeiro das empresas públicas do SERAM, devem ser apresentadas medidas concretas destinadas a mitigar a situação deficitária.

Assim sendo, a proposta de PAO anual e plurianual deve contemplar medidas de otimização de desempenho, visando maximizar o resultado operacional, tendo em conta designadamente, para cada ano do triénio, os aspetos desenvolvidos nos pontos 3.1 a 3.4.

3.1.Eficiência operacional

A eficiência operacional deverá ser igual ou inferior à verificada no ano anterior e medida, por regra, nos seguintes termos:

Fórmula:

$$\text{Eficiência operacional} = \frac{\text{gastos operacionais}}{\text{volume de negócios}}$$

Condições de cálculo:

- i. Volume de negócios (VN): Vendas + Prestações de Serviços e no caso das empresas públicas regionais que prestem serviço público: Vendas + Prestações de Serviços + Subsídios à exploração/indenizações compensatórias (nos termos dos contratos de serviço público ou, na ausência destes, quando atribuídas por referência ao volume das obrigações de serviço público ou de interesse geral efetivamente asseguradas pela empresa);
- ii. Gastos operacionais (GO): Custo com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas + Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) + Gastos com Pessoal (GcP);
- iii. A base de cálculo poderá ter ajustamentos, com a exclusão de impactos extraordinários, decorrentes, designadamente, de:
 - ao nível dos gastos: decorrentes do cumprimento de disposições legais ou de outros que se venham a revelar comprovadamente não controláveis pela empresa (e.g., variação anormal do custo de energia, aumento do salário mínimo acima das projeções para a inflação e como impacto em contratos baseados neste mesmo salário); e
 - ao nível do VN: decorrentes de factos extraordinários, como tal não comparáveis, entre dois exercícios.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Utilização de indicador alternativo, de acordo com as seguintes condições:

- Em situações muito excecionais, caso a empresa entenda que o rácio indicado não se revele adequado para aferir o nível da sua atividade, ou em que o rácio seja afetado por fatores extraordinários com impacto significativo, incluindo o cumprimento de imposições legais ou requisitos de segurança da respetiva atividade operacional;
- A empresa pode propor outro indicador para aferir a eficiência operacional a partir de 2027, inclusive, e nos anos subsequentes. O indicador terá de ser mantido, pelo menos, nos exercícios de 2028 e 2029;
- O indicador alternativo terá de ser autorizado, expressamente, pelos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pela área setorial;
- Caso a empresa, no passado, já tenha sido autorizada a utilizar um indicador alternativo para medir a eficiência operacional, e se mantenha vinculada à sua aplicação, deve ser evidenciada a evolução favorável do mesmo.

No caso do Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPERAM (SESARAM), o indicador de medida de eficiência operacional de referência é dado pela evolução favorável do rácio GO anuais sobre o indicador de produção anual, traduzida numa redução do valor deste rácio ao longo do triénio 2027-2029. O indicador de produção a utilizar para o cálculo do rácio é a média ponderada, na qual as quantidades são o número de doentes ou atos médicos por linha de atividade e o ponderador é, para todo o triénio, a relação de preços entre as linhas de atividade utilizadas para o cálculo do doente padrão em 2027.

No caso de uma reestruturação empresarial, em que exista transferências de, pelo menos, competências e pessoal entre duas ou mais empresas que estejam, ou não, em relação de grupo, a eficiência operacional, em 2027, pode ser avaliada em termos agregados, desde que tal mereça concordância do membro do Governo responsável pela área das finanças. Nestes casos, não pode ser usado um indicador alternativo, exceto nos casos de empresas em liquidação ou liquidadoras de património.

3.2. Otimização de Gastos

Os Gastos Operacionais, conforme constam na fórmula do ponto 3.1, devem ser iguais ou inferiores ao valor registado ou estimado para o ano anterior, corrigido da taxa de inflação prevista.

O acréscimo dos GO apenas pode ocorrer em situações excecionais, devidamente fundamentadas e sustentadas em análise custo-benefício, e acompanhadas da demonstração da efetiva cobertura orçamental, mediante autorização do membro do Governo responsável pela área das finanças, em sede de aprovação da proposta de PAO da empresa.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

3.3. FSE (incluindo frota automóvel)

A decisão de contratar a aquisição de serviços cujo objeto sejam estudos, pareceres, projetos e serviços de consultoria ou outros trabalhos especializados de natureza intelectual, incluindo a renovação de eventuais contratos em vigor, apenas pode ser tomada em situações excecionais devidamente fundamentadas e desde que demonstrada a impossibilidade de satisfação das necessidades através de recursos próprios ou de empresas que se encontrem em relação de grupo.

Os contratos de aquisição de serviços a celebrar ou renovar pelas empresas do setor empresarial regional que estejam integradas no universo das administrações públicas em contas nacionais estão sujeitos ao disposto no Diploma que aprova o Orçamento da Região Autónoma da Madeira.

As empresas do SERAM apenas podem adquirir ou locar veículos para a frota operacional que se mostrem imprescindíveis à atividade da empresa. O aumento da frota, bem como a sua renovação, no caso de implicar aumento dos gastos, ou no caso de se tratar de veículos não operacionais implica a apresentação de uma análise custo/benefício. A fundamentação da necessidade, bem como os respetivos gastos, deve ser pormenorizada e expressamente identificada na proposta de PAO.

3.4. Recursos Humanos

Gastos com pessoal

Os GcP devem ser desagregados e fundamentados, permitindo uma análise autónoma, designadamente: i) dos gastos relativos aos órgãos sociais; ii) dos impactos decorrentes do cumprimento de disposições legais e de contratações autorizadas em 2026; iii) de orientações expressas da acionista RAM (e.g. Retribuição mínima mensal garantida para vigorar na RAM); iv) das valorizações remuneratórias que sejam obrigatórias; v) do efeito do absentismo; e vi) de indemnizações por rescisão contratual, excluindo rescisões por mútuo acordo.

A estimativa de evolução de GcP para 2027 deve explicitar, desagregando, os impactos em ano completo das medidas implementadas em 2026, devidamente suportadas no respetivo enquadramento legal.

Numa perspetiva de otimização dos gastos, e caso o nível de absentismo na empresa se desvie negativamente da média do sector ou da RAM, deve constar do PAO a referência a medidas de correção que visem a aproximação às médias de referência. Estas medidas não se podem traduzir em aumentos dos gastos com pessoal no curto/médio prazo, aferido no mínimo num horizonte temporal de 3 anos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

As empresas públicas deverão dar particular atenção ao objetivo de reduzir o rácio Gastos com o pessoal/ Volume de negócios⁴.

No caso do Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPERAM (SESARAM):

- Os gastos globais com horas extraordinárias e prestações de serviços médicos devem permanecer com valores inferiores aos estimados para o ano de 2026; e
- Os gastos com o pessoal, excluídos os relativos aos órgãos sociais, corrigidos dos impactos do cumprimento de disposições legais, de indemnizações por rescisão e das valorizações remuneratórias que sejam obrigatórias, nos termos do disposto no Decreto Legislativo Regional que aprova o Orçamento da Região Autónoma da Madeira, bem como do efeito do absentismo, podem ser superiores ao valor global estimado para o ano de 2026 desde que tenham cobertura orçamental e que os gastos com aquisição de bens e serviços e fornecimentos externos decresçam, em relação ao valor estimado para o ano de 2026, em montante superior.

Gastos registados na rubrica de FSE

Para além dos gastos associados a trabalho registados como gastos com pessoal, é necessário o preenchimento da folha “Avenças” do ficheiro de Excel de suporte à proposta de PAO onde serão identificados gastos com prestadores de serviços com funções equiparáveis a recursos humanos (ex. avenças).

Contratação de trabalhadores

As empresas devem desenvolver a sua atividade com base numa utilização eficiente dos recursos humanos, sendo que qualquer aumento do *headcount* deverá ocorrer sem comprometer o resultado operacional por trabalhador. Da proposta de PAO deve constar um plano plurianual de entradas e saídas de trabalhadores, evidenciando as seguintes situações:

- a) Os recrutamentos para substituição de saídas de trabalhadores (desagregando as saídas ocorridas em 2025, as estimadas a ocorrer até ao final de 2026 e as relativas ao triénio 2027-2029);
- b) Devem ser evidenciados os recrutamentos efetuados para substituição de saídas de trabalhadores (desagregando as saídas ocorridas em 2025, as estimadas a ocorrer em 2026 e as relativas aos restantes anos do triénio);
- c) Os recrutamentos, em cada um dos anos do referido triénio, que implicam um aumento líquido do número de trabalhadores; e

⁴ Considerando, para este efeito, o volume de negócios como a soma das vendas e as prestações de serviços, e no caso, das empresas públicas regionais que prestem serviço público, a soma das vendas e prestação de serviços com os subsídios à exploração/indemnizações compensatórias, nos termos dos respetivos contratos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- d) Deverá ser preenchido o “Quadro RH1” e o “Quadro RH2”, constante da folha de cálculo anexa.

O recrutamento que implique o aumento dos gastos com pessoal ou do número de trabalhadores, com exceção das situações de reposição de saídas de trabalhadores ocorridas em 2025 ou em 2026 cujos procedimentos de seleção ainda estejam a decorrer, deve ser devidamente fundamentado, sempre que possível numa análise custo/benefício integrada na proposta de PAO, tendo em vista que no momento do recrutamento:

- a) Todos os encargos estejam incluídos na proposta de orçamento anual e plurianual evidenciando o impacto no ano da contratação e a curto e médio prazo (3 anos) com identificação do montante remuneratório dos trabalhadores a contratar, tendo por referência a base da respetiva carreira e categoria profissional prevista em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou em regulamento interno, ou, quando não exista, a menor remuneração base que vinha sendo paga na empresa para o exercício da mesma categoria profissional, devendo esta assegurar a inexistência de práticas discriminatórias em matéria salarial. A quantificação dos gastos deve incluir os encargos diretos e indiretos, onde se incluem, nomeadamente, encargos para a entidade patronal, abonos variáveis, suplementos, gastos com frota, quando aplicável, etc., devendo cada parcela estar devidamente identificada;
- b) Exista efetiva dotação orçamental para despesas com pessoal;
- c) O recrutamento seja considerado imprescindível para a prossecução das atribuições e do cumprimento das obrigações de prestação de serviço público da respetiva entidade;
- d) Seja impossível satisfazer as necessidades por recurso a pessoal que se encontre em situação de valorização profissional ou ao abrigo de outros instrumentos de mobilidade;
- e) Seja apresentado, por parte da empresa, um plano plurianual de saídas de trabalhadores por motivos, nomeadamente, de aposentação/reforma, identificando:
 - A média etária na empresa;
 - O número de trabalhadores por grupo profissional, com idade igual ou superior a 60 anos de idade e com idade de acesso a pensão de reforma/aposentação;
- f) Cumprimento, atempado e integral, dos deveres de informação e reporte, incluindo os previstos na Lei n.º 104/2019, de 6 de setembro, na sua atual redação, bem como as demais obrigações previstas na lei ou determinadas pelo acionista RAM;
- g) Cumprimento dos demais requisitos legais aplicáveis.

Assim, só podem ser considerados aumentos do número de trabalhadores desde que se admita que estes aumentos serão expressamente autorizados no ato de aprovação do PAO.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Caso existam pedidos de recrutamento de pessoal que não tenham sido objeto de aprovação em PAO anterior, mas cuja necessidade se mantenha, devem ser novamente objeto de proposta e expressa autorização. As autorizações de recrutamento para determinado exercício económico devem ser efetivadas nesse ano, mantendo-se válidas por um período adicional de até 6 meses, se estiverem a decorrer os devidos procedimentos de seleção, considerando-se sem efeito todas as demais autorizações anteriormente concedidas.

Por forma a contribuir para uma maior eficiência do processo de elaboração e análise das propostas de PAO colocam-se alguns exemplos de pedidos de contratação que visam ilustrar a informação mínima necessária para análise dos mesmos:

Exemplo 1

Pedido de autorização para contratação de 12 trabalhadores para uma prestação de serviço obrigatoriamente a ser realizada pela empresa (informação mínima, pode ser solicitado maior detalhe).

Fundamentação económica:

- ✓ Recrutamento de 12 trabalhadores: de 3 turnos (funcionamento 24h) com equipas de 4 elementos;
- ✓ Identificação de necessidades permanentes ou temporárias (e.g. pela sazonalidade).

Identificação dos gastos:

- ✓ Valores unitários de referência: Retribuição base mensal mais outros abonos, por trabalhador;
- ✓ Custo anual unitário, incluindo encargos patronais, subsídio de refeição, variáveis, seguro de acidentes de trabalho, seguro de saúde e medicina no trabalho e demais obrigações e regalias no ano da contratação e nos anos seguintes (quando aplicável, até 3 anos). Caso a contratação implique gastos com frota automóvel, tal terá de ser considerado nestes gastos. Nota: cada componente terá de ser individualizada;
- ✓ Gastos total com as 12 contratações, incluindo todos os encargos diretos e indiretos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Exemplo 2

Pedido de autorização para contratação de 12 trabalhadores decorrente de imposições legais (informação mínima, pode ser solicitado maior detalhe).

Fundamentação económica:

- ✓ O novo Decreto Legislativo de XPTO, altera as obrigações da empresa acrescentando a função de YZ;
- ✓ As equipas devem ser sempre constituídas pelo mínimo de 2 elementos, habilitados às medidas de segurança da Norma X;
- ✓ É espectável a realização de cerca de N verificações anuais tendo em conta que a rede operacional a verificar dispõe de M unidades e as verificações terão de ser realizadas de W em W anos.

Identificação dos gastos:

- ✓ Valores unitários de referência: Retribuição base mensal mais outros abonos, por trabalhador;
- ✓ Custo anual unitário, incluindo encargos patronais, subsídio de refeição, variáveis, seguro de acidentes de trabalho, seguro de saúde e medicina no trabalho e demais obrigações e regalias no ano da contratação e nos anos seguintes (quando aplicável, até 3 anos). Caso a contratação implique gastos com frota automóvel, tal terá de ser considerado nestes gastos. Nota: cada componente terá de ser individualizada;
- ✓ Gastos total com as 12 contratações, incluindo todos os encargos diretos e indiretos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Exemplo 3

Pedido de autorização para contratação de trabalhadores para uma carreira, abdicando das contratações por substituição de outra, no âmbito da autonomia de gestão (informação mínima, pode ser solicitado maior detalhe).

Fundamentação económica:

- ✓ A empresa dispõe de autorização para proceder a x substituições na carreira BB. No entanto, face à realidade operacional da empresa, atual e num futuro previsível, a empresa não necessita de mais trabalhadores nesta carreira, que tendencialmente será extinta, mas necessita de recrutar para a carreira AA.

Fundamentação financeira:

- ✓ O pedido tem ganhos de eficiência operacional e traduz-se em poupanças ao nível dos gastos com pessoal para a empresa.

Unidade: euros				
X Técnicos de AA: gastos com pessoal da carreira a reforçar	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Retribuição base	455,1	455,1	464,2	1 374,4
Subsídio A	50,1	50,1	51,1	151,3
Subsídio B	18,3	18,3	18,3	54,9
Outros	14,3	14,3	14,3	42,9
Total X Técnicos de AA	537,8	537,8	547,9	1 623,5
Y Técnicos de BB: gastos com pessoal da carreira a redimensionar (por via da diminuição)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Retribuição base	500,6	500,6	510,6	1 511,8
Subsídio A	55,1	55,1	56,2	166,4
Subsídio B	18,3	18,3	18,3	54,9
Outros	14,3	14,3	14,3	42,9
Total Y Técnicos de BB	588,3	588,3	599,4	1 776,0
Diferença entre Técnicos de AA e Técnicos de BB	-50,5	-50,5	-51,5	- 152,5



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Exemplo 4

Pedido de autorização para contratação de trabalhadores por via da internalização de serviços (informação mínima, pode ser solicitado maior detalhe).

Fundamentação económica:

- ✓ A manutenção do sistema xpto tem vindo a ser assegurada pela empresa X e estando previsto o final do contrato no final do ano, e dado o carácter estratégico do mesmo, procedeu-se à avaliação económico/financeira da internalização da manutenção deste sistema.

Análise financeira da opção pela internalização:

- ✓ A análise realizada permite concluir pela existência de potencial de redução dos custos de manutenção acompanhada pelo aumento da fiabilidade do sistema e, consequentemente, maior disponibilidade operacionalidade, tal como resulta da análise do quadro abaixo.

Unidade:					
Contrato atual de manutenção	Ano t-1	Ano t	Ano t+1	Ano t+2	Total do triénio
Assistência técnica no período laboral (mão de obra)	487	524	524	524	1 572
Assistência técnica fora do período laboral (mão de obra)	35	38	38	38	114
Total do contrato (A)	522	562	562	562	1 686
Internalização da manutenção	Ano t-1	Ano t	Ano t+1	Ano t+2	Total do triénio
1 Técnico superior		35	36	38	109
X Técnicos de manutenção		87	91	92	270
Custo anual manutenção do sistema xpto internalizada (B)		122	127	130	379
Poupança estimada (A-B)		440	435	432	1 307

- ✓ A empresa estima que sejam necessárias um acréscimo de xx horas/homem, número apurado com base no histórico relativamente à assistência prestada pela empresa externa. O perfil de trabalhadores considerados como necessários corresponde a:
 - 1 Técnico Superior;
 - x Técnicos de manutenção

3.5. Conformidade com o Orçamento da RAM

As empresas do SERAM integradas no perímetro de consolidação das Administrações Públicas mediante a aplicação dos critérios definidos no Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais, comumente designadas por Empresas Públicas Reclassificadas (EPR), devem ainda evidenciar a conformidade do PAO com a proposta do Orçamento da RAM para 2027, nomeadamente, através do preenchimento do quadro “DFC vs ORAM” que consta do ficheiro de folha de cálculo no âmbito das presentes Instruções.

4. Novos Negócios

No caso de a empresa pretender autorização para o desenvolvimento de novos negócios ou linhas de atividade, deverá sustentar o respetivo pedido num Plano de negócios onde seja



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

evidente o racional económico/financeiro subjacente à proposta. Nestas situações, o método utilizado na construção das demonstrações financeiras deverá ser o incremental, ou seja, devem evidenciar o efeito que os novos negócios aportam para o resultado da empresa. Devem, igualmente, ser apresentados indicadores de execução material e financeira que permitam aferir a respetiva viabilidade económica e financeira e a sua sustentabilidade.

Nota: Tendo em conta que nem sempre os novos negócios se revestem de complexidade que justifique a elaboração de um Plano de Negócios muito elaborado, lista-se a informação, que se considera mínima para análise da viabilidade do proposto:

- i. Descrição do negócio;
- ii. Apresentação de dados de procura/preço;
- iii. Investimento necessário;
- iv. Demonstração de resultados onde seja evidenciado, através do método incremental, o impacto dos novos negócios na performance da empresa.

5. Endividamento

Os instrumentos previsionais para o período de 2027 a 2029 devem cumprir com as disposições do Regime Jurídico do Setor Empresarial da RAM (Decreto Legislativo Regional nº 15/2021/M de 30 de junho), bem como com as disposições do Orçamento da Região Autónoma da Madeira e demais ofícios enviados pela Secretaria Regional das Finanças, no âmbito desta matéria.

A atividade das empresas públicas do SERAM, e em especial o seu planeamento financeiro, deve contemplar uma política de limitação do crescimento do endividamento das empresas, devendo prever uma redução da dívida financeira líquida, definida como o valor da dívida financeira reduzido das disponibilidades.

O endividamento tem também subjacente os aumentos de capital previstos por conversão de créditos em capital ou para cobertura do serviço da dívida.

As Empresas Públicas Reclassificadas devem apresentar um quadro resumo que sistematize a seguinte informação relativamente ao serviço da dívida (amortizações e juros) contratualmente previsto:

- i. Designação do empréstimo;
- ii. Finalidade do empréstimo;
- iii. Indicação do mutuante (por exemplo, BEI, banca comercial nacional, etc.);
- iv. Indicação da taxa de juro considerada;
- v. Indicação do período de carência e a maturidade do empréstimo;



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- vi. Montante das amortizações e dos juros com vencimento em cada ano do triénio;
- vii. Indicação das condições implícitas à amortização antecipada, em concreto quanto à eventualidade da existência do pagamento de prémio e qual o seu valor, caso já exista essa informação.

6. Plano de Investimentos Anual e Plurianual

O Plano de Investimentos a apresentar deve ter sido, previamente, objeto de concordância por parte da Tutela Setorial e deve identificar o montante global de cada projeto e quantificar as fontes de financiamento por projeto e por cada ano do triénio 2027-2029, bem como, o valor remanescente de investimento a realizar até à conclusão do projeto (pós 2029), desagregado também por fonte de financiamento. Além disso, no caso de projetos de investimento em curso deve ser indicada a respetiva execução física e financeira acumulada até 2025, o ano 2026 previsto no Plano de Investimentos e a estimativa do final do ano 2026, desagregado também por fonte de financiamento, conforme o mapa constante do ficheiro em folha de cálculo, anexo às presentes Instruções.

O grau de prioridade de cada projeto de investimento, o enquadramento nos objetivos fixados para a empresa e o grau de execução previsto devem ser explicitados de forma clara.

Os projetos que já tenham sido objeto de autorizações através de portaria de extensão de encargos, de Resolução de Conselho de Governo, deverão ser referenciados como tal, assim como os respetivos termos.

Devem ser explicados os, eventuais, desvios de execução do Plano de Investimentos previsto no PAO do triénio anterior.

Os novos investimentos, anuais e plurianuais, devem ter cobertura financeira garantida ou pelo menos estarem incluídos em candidaturas a programas comunitários, e serem suportados em análise económica e financeira que comprove a sua necessidade social e/ou a sua rentabilidade. Os investimentos devem refletir uma estratégia concertada de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental. Sempre que a viabilidade económica e financeira do investimento não estiver verificada, deve ser fundamentada a imprescindibilidade do mesmo e, em particular, explicitado, fundamentando, com indicadores sempre que possível, se se trata de um bem público ou se se destina à produção de um bem ou serviço com significativas externalidades.

Os projetos de novos investimentos cujo financiamento implique o recurso a endividamento remunerado ou aumento de capital devem respeitar as orientações vigentes e ter como suporte medidas que minimizem os riscos e os custos para a empresa. As medidas de racionalização do investimento em empresas públicas subsidiárias e no património imobiliário devem também ser incluídas neste plano.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Os novos investimentos com expressão material⁵ propostos pela empresa devem incluir o seguinte, para o horizonte temporal adequado, mas nunca inferior a três anos:

- i. Memória descritiva;
- ii. Programação anual material do investimento, incluindo indicadores físicos que permitam monitorizar a sua execução;
- iii. Plano financeiro plurianual, que inclua o conjunto dos gastos e réditos previstos, garantindo a sua sustentabilidade, e a indicação, para cada ano, das fontes de financiamento durante o período de programação;
- iv. Objetivos a atingir, de forma calendarizada, incluindo indicadores que permitam aferir ex ante e verificar ex post a viabilidade económico-financeira dos investimentos propostos (designadamente, ROI, TIR, VAL e/ou Período de Recuperação do Investimento);
- v. Indicadores financeiros que permitam o acompanhamento e monitorização da implementação destes investimentos, articulados com os indicadores físicos.

Nos restantes novos investimentos, apesar de não se ser tão exigente em termos de fundamentação financeira não deixa de ser necessária a sua análise económico financeira, ou pelo menos o seu racional económico conjuntamente com os gastos associados no momento inicial (Capex) e durante o seu funcionamento (Opex).

⁵ São considerados novos investimentos com expressão material os que não figuram no plano de investimentos do ano anterior e cuja despesa prevista para qualquer ano do triénio seja igual ou superior a 12,9 milhões de euros, ou o resultante da aplicação de 10% do orçamento anual da empresa, consoante o limite que se revele inferior.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Exemplo 5

Investimento superior a 5 milhões de euros, mas inferior ao montante para ser considerado materialmente relevante (pode ser solicitado maior detalhe).

Fundamento da Necessidade do investimento:

- A Empresa A é responsável pela gestão da Infraestrutura X cujas fundações apresentam risco para pessoas e bens. Tratando-se de estruturas submersas (...). De acordo com os relatórios desenvolvidos pela empresa, o estado atual do sistema é extremamente preocupante, apresentando risco de colapso.

O projeto de investimento visa os seguintes objetivos:

- Melhores condições de operação e segurança.

Prazo e fases do projeto de investimento bem como o montante do investimento:

- Está previsto ser realizado em duas fases, ocorrendo a primeira, previsivelmente, em 2026 e a segunda em 2027.
- O montante global previsto para o investimento ascende a XPTO milhões de euros, a executar primordialmente em 2026.

Justificação económica

- Melhoria das condições de segurança: *explicação...*
- Melhoria das condições de operacionalidade da infraestrutura: *explicação...*
- Melhoria do ordenamento e organização funcional: *explicação...*
- Benefícios sociais: *explicação...*

Quanto à viabilidade financeira do Investimento:

Pressupostos para o cálculo do VAL:

- ✓ Vida útil do investimento: 25 anos, com o valor residual nulo;
- ✓ Análise a preços constantes de aaaa;
- ✓ A análise foi efetuada com base nos fluxos de caixa atualizados;
- ✓ Fonte de financiamento: fundos próprios;
- ✓ As receitas e os custos de exploração foram identificados mediante a aplicação do método incremental;
- ✓ Como custos operacionais, assumiram-se custos com pessoal (1 trabalhador afeto a 50%), fornecimento de serviços externos (limpeza, seguros, água, etc) e encargos com a manutenção das estruturas;
- ✓ Foi considerada uma taxa de atualização de X%.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Exemplo 6

Investimento inferior a 5 milhões de euros (pode ser solicitado maior detalhe).

Racional económico

- ✓ Necessidade de escoamento de subprodutos minimizando o custo de transporte, necessitando de se investir em capacidade de armazenamento.

Quanto à viabilidade financeira do Investimento:

- ✓ Encaminhamento de 5.000 toneladas que são produzidas de forma relativamente constante (365 dias/ano);
- ✓ As épocas para a sua valorização concentram-se em dois períodos (primavera e outono) de cerca de 3 meses cada um;
- ✓ Será necessário dispor de capacidade de armazenamento de, no mínimo, três meses;
- ✓ De forma a salvaguardar eventuais riscos operacionais, considerou-se uma capacidade para cerca de 5 meses de produção, ou seja, para cerca de 2.000 toneladas.
- ✓ Valor global do investimento: €
- ✓ Poupança estimada com o transporte dos subprodutos: €

7. Plano de Reestruturação e Plano de Liquidação

As empresas em reestruturação que não têm Plano de Reestruturação aprovado devem diligenciar no sentido de submeter um Plano de Reestruturação, onde devem ser indicadas as medidas a adotar num horizonte temporal de três anos, que cumpra as orientações governamentais específicas para a empresa e permita restaurar a sua viabilidade económica e financeira. Este Plano deverá conter, necessariamente:

- a) As atividades a desenvolver, a sua calendarização e programação financeira, bem como os indicadores de atividade necessários para o seu acompanhamento e avaliação;
- b) As medidas de gestão operacional, financeira e de RH a adotar com vista à recuperação da empresa e otimização de recursos;
- c) Projeções económico-financeiras e respetivos indicadores que permitam acompanhar, monitorizar e avaliar a performance financeira da empresa, e designadamente, as demonstrações financeiras anuais para o triénio.

O Plano de Reestruturação integra assim o Plano de Atividades e Orçamento destas empresas, nos termos e para os efeitos do artigo 37.º do RJSERAM⁶, sendo-lhe aplicáveis as presentes Instruções, com as devidas adaptações.

Às empresas em liquidação ou liquidadoras de património não são aplicáveis as regras relativas: à melhoria do resultado operacional; à viabilidade económica e financeira; e à

⁶ Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021/M, de 30 de junho



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

eficiência operacional. No tocante às orientações financeiras para o triénio só terão de as observar enquanto tal não impedir o cumprimento do Plano de Liquidação.

As empresas em liquidação, em particular, deverão apresentar propostas de PAO que permitam dar pleno cumprimento ao Plano de Liquidação, que compreenderá as ações a tomar para liquidação da empresa, com a respetiva calendarização e programação financeira. O PAO destas empresas pode reportar-se a um prazo inferior a três anos sempre que a liquidação termine antes do final do triénio, e compreenderá em particular as atividades a desenvolver e os recursos a utilizar, humanos e financeiros, necessários à boa execução do Plano de Liquidação.

As empresas em liquidação que não tenham Plano de Liquidação aprovado ou que, tendo-o, o pretendam alterar, deverão apresentar a respetiva proposta de Plano de Liquidação ou de alteração ⁷, em anexo à proposta de PAO, incluindo necessariamente a proposta de recalendarização das ações, acompanhada de memória descritiva que justifique e fundamente quer o incumprimento do plano anterior ou a desadequação deste, quer a nova proposta de plano.

8. Execução do PAO, autonomia de gestão e divulgação do PAO

A elaboração das propostas de PAO não pode ser desligada dos procedimentos para a sua execução, após a respetiva aprovação. Na execução do PAO as empresas públicas gozam da autonomia de gestão concedida no artigo 24.º do RJSERAM, com as limitações decorrentes também da Lei do Orçamento da RAM, do Decreto legislativo Regional de Execução Orçamental e de outras normas que venham a ser aprovadas nesta matéria.

Após aprovação do PAO, as empresas procedem à sua divulgação no seu site institucional, nos termos das alíneas f) e g) do n.º 1 e do n.º 3 do artigo 42.º do RJSERAM.

9. Documentação Anexa

Devem ainda estar anexos ou integrar a proposta de PAO os seguintes documentos, sempre que aplicável:

- ✓ Parecer do Órgão de Fiscalização abrangendo o Parecer do Conselho Fiscal e/ou do ROC/SROC⁸ ou, quando aplicável, apenas o do Fiscal Único;

⁷ Também neste caso sem prejuízo do necessário processo de apreciação e aprovação dos planos de liquidação, nos termos e para os efeitos da legislação aplicável.

⁸ O parecer do ROC/SROC deverá incidir sobre a proposta de Plano de Atividades e Orçamento (PAO), avaliando, nomeadamente, a razoabilidade e consistência interna dos pressupostos utilizados, a conformidade da proposta com os pressupostos assumidos e com as orientações tutelares aplicáveis, o enquadramento legal e



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- ✓ Despachos do membro do Governo responsável pela área das finanças de dispensa do cumprimento dos princípios enunciados nas presentes Instruções, com impacto na proposta de PAO, caso aplicável, designadamente:
 - Despachos de autorização de utilização de indicador alternativo para aferição da eficiência operacional;
 - Despachos de autorização de dispensa dos princípios relativos à eficiência operacional ou gastos operacionais ou aquisição e locação de veículos;
 - Despachos de autorização da dispensa do cumprimento dos princípios respeitantes à gestão dos recursos humanos, e em particular autorizações de recrutamentos concedidas e ainda não exercidas.
- ✓ Demonstrações financeiras contendo os anos de 2024 e 2025 executados, o ano de 2026 previsto no Orçamento⁹, a estimativa do final do ano 2026 e a previsão de cada um dos anos de 2027 a 2029, desagregadas por trimestre no ano de 2027 (para este efeito devem ser utilizados os modelos constantes da folha de cálculo anexos às presentes instruções)¹⁰:
 - Balanço previsional;
 - Demonstração de resultados por natureza previsional;
 - Demonstração dos fluxos de caixa previsional, do qual devem constar notas explicativas dos fluxos projetados.
- ✓ Mapa de Recursos Humanos, para o triénio, cabalmente fundamentada e demonstrada a sua efetiva cobertura orçamental, no contrato programa ou no contrato de serviço público em vigor, quando aplicável;
- ✓ Planeamento financeiro para 2027-2029, detalhado por trimestre em relação à previsão para 2027, com separação por financiamento da atividade operacional e do investimento, por fonte de financiamento, e a discriminação dos encargos financeiros por natureza do instrumento/tipo de dívida;

estatutário, bem como a adequação da estrutura, coerência e clareza da proposta apresentada, devendo ainda pronunciar-se, quando aplicável, sobre riscos ou limitações à execução orçamental identificados.

⁹ Se houver ajustes no orçamento inicial, deverão utilizar o orçamento corrigido e não o orçamento inicial previsto.

¹⁰ No caso das empresas públicas reclassificadas (EPR), para além da obrigatoriedade de envio dos elementos referidos, no referencial da contabilidade pública, encontram-se também obrigadas ao seu envio no referencial contabilístico normalizado em vigor na entidade (SNC-AP), nos termos do ponto 8 da NCP1 – Estrutura e Conteúdo das Demonstrações Financeiras e respetivos modelos (Balanço, Demonstração de Resultados por Natureza e Demonstração dos Fluxos de Caixa).



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- ✓ Evidência de que o Plano de Investimentos constante no PAO 2027-29 mereceu a aprovação da Tutela setorial;
- ✓ Plano de Investimentos, anual e plurianual quantificado e detalhado, com as respetivas fontes de financiamento por projeto e por ano, para o triénio de 2027-2029, bem como, o valor remanescente de investimento a realizar até à conclusão do projeto (pós 2029), desagregado também por fonte de financiamento. No caso de projetos de investimento em curso deverá ser indicada a respetiva execução física e financeira acumulada até 2025, o ano de 2026 previsto no Plano de Investimentos e a estimativa do final do ano de 2026, desagregado também por fonte de financiamento;
- ✓ Memória descritiva de cada um dos novos investimentos com expressão material propostos pela empresa, com a identificação do conjunto dos gastos e réditos previstos, desagregados por ano e por fonte de financiamento, os objetivos a atingir e os indicadores económico-financeiros (designadamente, ROI, TIR, VAL e/ou Período de Recuperação do Investimento) e a programação material e financeira;
- ✓ Portarias de extensão de encargos já emitidas relativamente a investimentos, quando aplicável;
- ✓ Plano de Restruturação, Plano de Liquidação ou alteração ao Plano de Liquidação, quando aplicável;
- ✓ Outros elementos considerados relevantes.

10. Data-Limite para Entrega dos PAO e procedimentos de análise, acompanhamento e avaliação

Nos termos do artigo 41.º do RJSERAM, as empresas públicas estão obrigadas a cumprir a missão e os objetivos que lhes tenham sido fixados, elaborar PAO adequados aos recursos e fontes de financiamento disponíveis.

A apresentação e subsequente aprovação tempestiva dos PAO e dos Planos de Investimento é determinante para a normal gestão e funcionamento das empresas públicas, permitindo o pleno exercício da autonomia de gestão prevista no RJSERAM, e a avaliação do desempenho dos administradores e da qualidade, a par de maior responsabilização da gestão, além de viabilizar o cumprimento dos objetivos fixados naqueles planos.

As propostas de PAO e toda a documentação que o acompanhe (incluído o referido ficheiro Excel), deverão ser remetidos à Secretaria Regional das Finanças **até às seguintes datas:**

- **18 de novembro de 2026**, no caso das empresas públicas não reclassificadas;
- **14 de dezembro de 2026**, para as empresas públicas reclassificadas.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Note-se que o Plano de Atividades e Orçamento para 2027-2029 deve ser apresentado rubricado em todas as suas páginas e assinado na página de encerramento. A assinatura do documento deve fazer-se nos termos da lei e dos estatutos da entidade. A entidade poderá optar pela assinatura digital do documento.

Para os efeitos previstos na alínea f) do n.º 2 do artigo 3.º da Portaria n.º 635/2025, de 25 de novembro, as empresas públicas do setor empresarial da RAM devem colaborar com a UT com o propósito de garantir que as propostas sejam submetidas oportunamente e com instrução completa, de tal forma que reúnam as condições necessárias para aprovação.

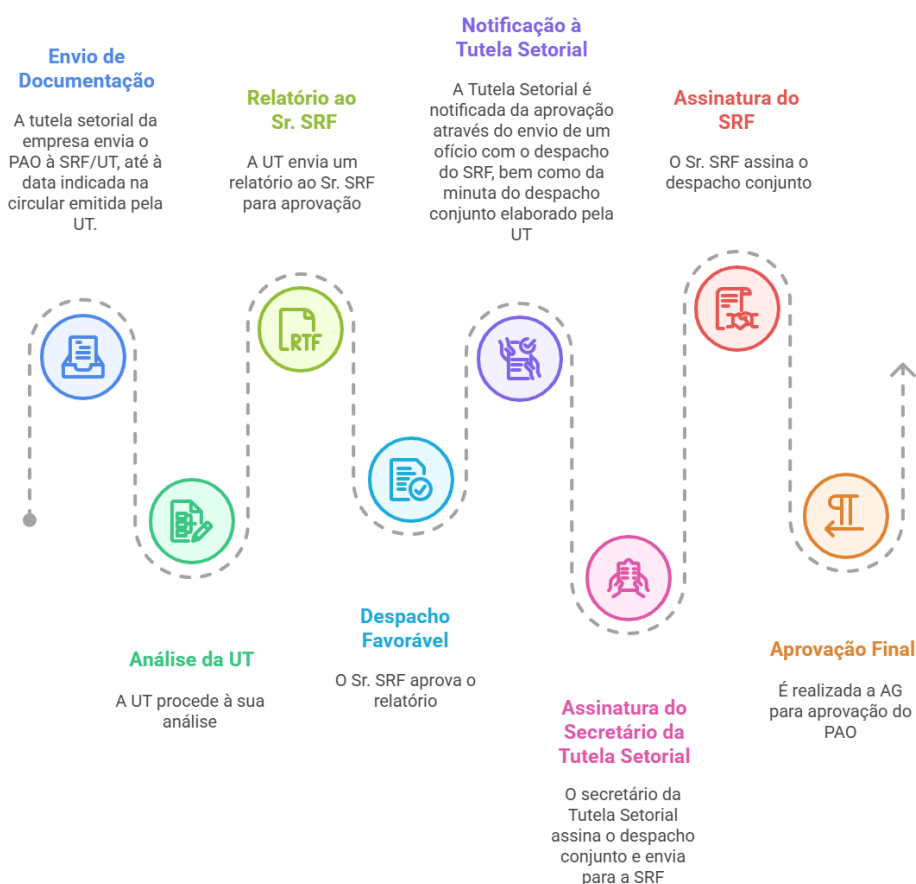
As propostas de PAO são analisadas pela UT que aprecia a sua conformidade e compatibilidade face ao equilíbrio das contas públicas e da execução orçamental das verbas afetas a cada departamento do Governo Regional, nos termos do disposto no RJSERAM, do Decreto Legislativo Regional que aprova o Orçamento da RAM e do Decreto Legislativo Regional de Execução Orçamental para cada ano.

Assim, e por forma a agilizar o processo de análise e aprovação de propostas de PAO ou de alteração aos PAO aprovados, determina-se que:

1. Quando, no âmbito da análise das propostas de PAO, seja identificado o incumprimento das Instruções para elaboração dos mesmos, designadamente, quando a proposta de PAO apresente instrução incompleta e/ou quando a instrução impossibilite a sua aprovação, ou quaisquer outras questões que suscitem uma apreciação negativa ou justifiquem a apresentação de melhor fundamentação, a UT através de comunicação escrita, solicita à empresa que informe, no prazo de 5 dias úteis, a contar daquela comunicação, sobre a intenção de:
 - a. Prestar esclarecimentos sobre a proposta de PAO, no prazo de 10 dias úteis; ou,
 - b. Apresentar uma nova proposta de PAO, no prazo de 20 dias úteis.
2. Caso a empresa não informe a UT no prazo referido no número anterior, ou não preste os esclarecimentos ou não apresente uma nova proposta de PAO nos prazos estabelecidos nas alíneas a) e b) do número anterior, respetivamente, a UT pode decidir arquivar a proposta de PAO, considerando-se a mesma como não recebida, para todos os efeitos legais;
3. A UT informa a empresa, através de comunicação escrita, da decisão de arquivamento da proposta de PAO, dando conhecimento à EOTF e respetiva tutela setorial;
4. O disposto nos números anteriores aplica-se às propostas de alteração ao PAO, com as devidas adaptações;
5. Sem prejuízo do disposto no número 1, a UT pode, se considerar existirem condições para o efeito, propor a aprovação do Plano de Investimentos em separado.

REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Importa salientar que o processo de apreciação e aprovação do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) segue o seguinte circuito procedimental:



Fonte 1 - Guia do Gestor Público

11. Exceções

As seguintes empresas públicas regionais constituem uma exceção à obrigatoriedade de cumprimento das disposições previstas no presente ofício:

Empresas	Justificação para a não obrigatoriedade
- EEM – Empresa de Eletricidade da Madeira, S.A. - EMACOM, Telecomunicações da Madeira, Unipessoal, Lda. - ENEREEM, Energias Renováveis, Lda.	Todas as atividades desenvolvidas pela EEM são objeto de regulação pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE).



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

• Polo Científico e Tecnológico da Madeira, Madeira Tecnopolo, S.A.	Encontra-se em processo de fusão por incorporação.
---	--

No caso da EEM e das respetivas subsidiárias mencionadas supra, esta exceção fica condicionada ao envio à Unidade Técnica (UT) dos Planos de Investimento e de Expansão a médio prazo, bem como dos orçamentos e planos de atividades, logo que os mesmos sejam aprovados pela ERSE.

Importa ainda salientar que a EEM Biotecnologia, S.A. não integra o elenco das entidades excecionadas, atendendo ao disposto no Despacho Conjunto n.º 68/2026, no qual se encontra previsto o início do respetivo processo de extinção. Consequentemente, a sociedade deverá apresentar a proposta de plano de atividades e orçamento, bem como toda a documentação de suporte que reflita as atividades previstas no âmbito do processo de extinção e liquidação da sociedade.

Secretaria Regional das Finanças, 9 de setembro de 2026

O SECRETÁRIO REGIONAL DAS FINANÇAS

Duarte Nuno Freitas