

1.

## Relatório de Gestão





## Índice

<b>I - Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>II - Execução do orçamento .....</b>	<b>3</b>
Análise global .....	3
Equilíbrio orçamental .....	4
Fluxos financeiros .....	5
<b>III - Análise da receita .....</b>	<b>5</b>
Execução da receita .....	5
Modificações orçamentais da receita .....	6
Evolução da receita .....	6
Evolução dos impostos diretos .....	8
Evolução das transferências obtidas .....	9
Evolução da receita de capital .....	10
<b>IV - Análise da despesa .....</b>	<b>11</b>
Execução da despesa corrente .....	12
Evolução da despesa capital .....	12
Evolução da despesa com pessoal .....	13
<b>V - Análise da situação económica e financeira.....</b>	<b>15</b>
Análise do balanço.....	15
Análise da demonstração de resultados .....	17
Análise da dívida .....	18
Evolução da dívida bancária .....	19
Endividamento municipal .....	19
Prazo médio de pagamentos .....	22
<b>VI - Proposta de aplicação de resultados .....</b>	<b>23</b>
<b>VII – Outra informação .....</b>	<b>23</b>



## I – Introdução

A publicação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, abriu caminho à reforma da gestão pública. Este novo regime contabilístico entrou em vigor em 01 de janeiro de 2020, por força do art.º 86º do Decreto de Lei n.º 84/2019, de 28 de junho, que estabelece as regras de execução do Orçamento de Estado para 2019.

O novo SNC-AP visa promover a harmonização contabilística, fomentando o alinhamento entre a contabilidade pública e as contas nacionais, uniformizar procedimentos, melhorar a transparência das contas públicas, contribuir para a satisfação das necessidades dos utilizadores da informação e relato orçamental e financeiro das entidades públicas. Este conjunto de normas integrantes do novo normativo representa um modelo importante de normalização contabilística e implica alterações profundas na contabilidade pública.

Continuamos a reforçar que estamos perante um processo de implementação longo, considerando que o diploma dispõe, para além de uma estrutura conceptual bastante alargada, de um conjunto de normas contabilísticas que forçam a um período de transição, adaptação e ajustamento. O presente relatório analisa a execução do orçamento do Município de S. João da Madeira em 2024 e a sua situação económico-financeira, apresentando em anexo as demonstrações financeiras.

As contas de 2024, são as quintas apresentadas ao abrigo do novo regime contabilístico do SNC AP e continuam a acolher várias alterações de registo contabilístico, o que, inevitavelmente provoca dificuldades na comparabilidade das contas com os anos anteriores, nomeadamente na análise da situação económico e financeira. Continuamos a realçar a alteração na vida útil dos edifícios e outras construções que, em grande medida, alteram a vida útil de 80 anos para 50 anos com o consequente aumento da quota anual de amortização.

O ano 2024 continua a ser marcado pela implementação completa do processo de descentralização de competências na área da educação, na saúde e ação social que consubstanciou com o aumento das verbas de transferências correntes e o consequente aumento de despesas correntes, nomeadamente, em matéria de despesas com pessoal.

Da análise das contas de 2024, concluímos que a receita total bruta atingiu um marco histórico de execução superior a 31 milhões de euros, a maior execução de receita da história do Município de S. João da Madeira. Se compararmos com dados de 2010, verificamos que quase duplicamos a execução da receita.

Registe-se que a Receita total aumentou cerca de 5,7 milhões de euros face a 2023, registando-se um aumento de cerca de 3,4 milhões de euros na receita corrente de 2,9 receitas de capital. Dos 31 milhões de euros de receita executada, 24,9 milhões corresponderam a Receita Corrente e 6,04 milhões a Receita de Capital. Em matéria de impostos, a receita aumenta mais de 800 mil euros, fruto do aumento da arrecadação em IMT e derrama, o que demonstra a dinâmica económica vivida em S. João da Madeira.

A Despesa Corrente foi 1,8 milhões de euros inferior à Receita Corrente, o que permitiu canalizar verbas da Receita Corrente para Despesa de Capital, tal permitindo atingir o montante de 7,6 milhões de euros em Despesa de Capital. Tal está, aliás, em linha com o conseguido nos dois exercícios precedentes, em que se conseguiu acrescida liberação de fundos correntes para aplicar em investimentos. Estes valores refletem a preocupação do Município em canalizar as suas receitas correntes para despesas de investimento.



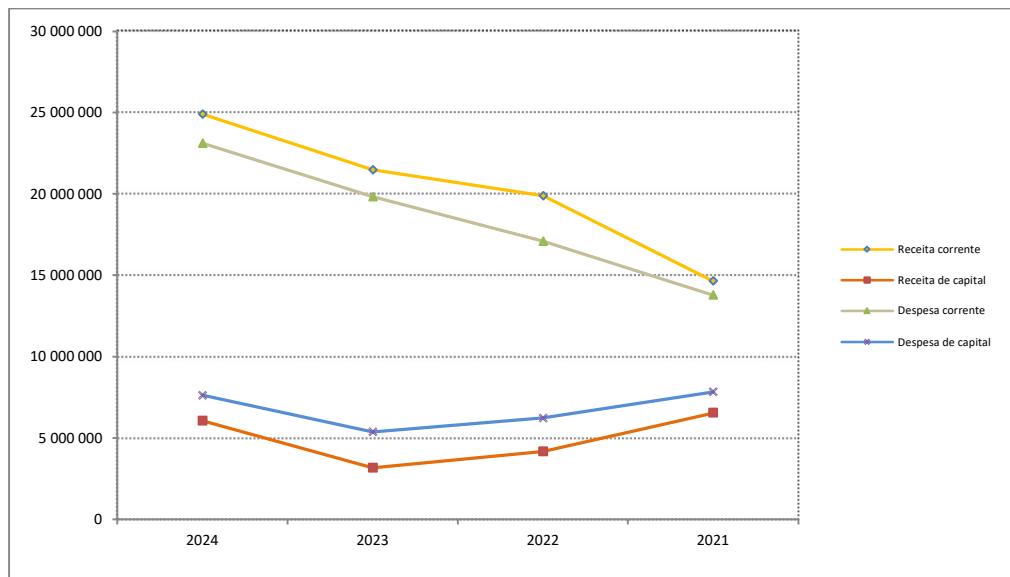
## II - Execução do orçamento

### Análise global

#### Evolução da execução orçamental

Execução orçamental	2024	2023	2022	2021	Variação 2024-2023	Variação 2023-2022	Variação 2022-2021
			€				
Receita corrente	24 914 632	21 480 655	19 895 382	14 645 674	15,99%	7,97%	35,84%
Receita de capital	6 048 633	3 170 085	4 166 132	6 541 431	90,80%	-23,91%	-36,31%
Saldo de gerência	191 980	758 687	17 574	451 164			
Total	31 155 244	25 409 427	24 079 088	21 638 270	22,61%	5,52%	11,28%
Despesa corrente	23 126 010	19 839 904	17 096 106	13 779 446	16,56%	16,05%	24,07%
Despesa de capital	7 637 110	5 377 544	6 224 295	7 841 250	42,02%	-13,60%	-20,62%
Total	30 763 121	25 217 448	23 320 401	21 620 696	21,99%	8,13%	7,86%

#### Evolução da execução orçamental



Os quadros que retratam a evolução da execução orçamental nos últimos anos, merecem as seguintes observações:

O ano de 2024 registou uma execução total média na receita e na despesa de cerca de 30 milhões de euros;

A Receita Corrente teve uma evolução positiva no ano de 2024, registando um aumento face ao ano 2023 de cerca de 3,4 milhões de euros, justificado em grande medida pelo aumento das transferências do Estado;

A Receita de Capital aumentou em 2024, relativamente a 2023, cerca de 2,8 milhões de euros.

A Despesa total paga acompanhou a receita global arrecadada, considerando a incorporação do saldo de gerência transitado de 2023.



No ano de 2024 a Despesa Corrente teve um aumento de cerca de 3,2 milhões euros, face ao registado no exercício anterior, enquanto que a Despesa de Capital aumentou 2,3 milhões de euros.

#### Equilíbrio Orçamental

Analise do equilíbrio orçamental 2024	
€	
Receita corrente executada	24 914 632
Despesa corrente executada	23 126 010
Saldo corrente	1 788 621
Amortizações médias para o ano 2024	689 397
Equilíbrio orçamental	1 099 224

O princípio do equilíbrio orçamental exige que o orçamento preveja os recursos necessários para cobrir todas as despesas e que as receitas correntes sejam pelo menos iguais às despesas correntes acrescidas das amortizações médias de empréstimos de medio e longo prazo.

Conforme se constata no quadro anterior, o Município de S. João da Madeira cumpriu, e continua a cumprir no presente exercício, a regra do equilíbrio.

Receita e despesa/ poupança corrente	2024	2023	2022	2021
				€
Receita corrente executada	24 914 632	21 480 655	19 895 383	14 645 674
Despesa corrente executada	23 126 010	19 839 904	17 096 106	13 779 446
Poupança corrente	1 788 621	1 640 751	2 799 277	866 228

O quadro anterior deixa claro que, ao longo dos anos em análise, tem sido cumprido o princípio do equilíbrio orçamental, o que permitiu a libertação de fundos para aplicar em investimento. Como resultado constata-se que no ano 2024 foi possível transferir 1 788 621 de receita corrente para despesa de capital.



## Fluxos financeiros

### Movimentos financeiros/orçamentais e de operações de tesouraria (OT)

Recebimentos		Pagamentos	
Saldo Transitado de 2023			
Orçamental	191.979	Despesa. Paga	30.763.120
OT	1.746.408	OT	7.637.110
Receita Arrecadada	30.963.264	Saldo a transitar para 2024	2.256.700
Orçamental	24.914.631	Orçamental	392.123
OT	6.048.633	OT	1.864.577

O quadro dos fluxos financeiros sintetiza os movimentos financeiros associados a todos os recebimentos e pagamentos, ocorridos na gerência de 2024, referentes à execução orçamental e às operações de tesouraria, acrescido dos correspondentes saldos da gerência de 2023 e os saldos a transitar para a gerência de 2025. O valor global de entrada de fundos atingiu cerca de 30,9 milhões de euros, excecionado dos saldos transitados da gerência anterior, sendo que 24,9 milhões de euros representaram receita orçamental corrente e cerca de 6 milhões dizem respeito a receitas de capital.

Os pagamentos efetuados ascenderam a cerca de 30,7 milhões de euros, dos quais 23,1 milhões de euros reportam-se a despesa orçamental corrente e 7,6 milhões de euros a despesas de capital.

Os saldos finais da gerência de 2024 totalizaram 2.256.700 euros, dos quais 392.123 euros respeitaram à execução orçamental e 1.864.577 euros a operações de tesouraria.

### III - Análise da receita

#### Execução da receita

Receita orçamentada e cobrada	Previsão inicial	Previsão final	Receita cobrada líquida	Taxa de execução inicial	Taxa de execução final
Impostos diretos	6 615 538	6 615 538	7 205 672	108,92%	108,92%
Impostos indiretos	273 648	273 648	543 964	198,78%	198,78%
Taxas, multas e outras penalidades	346 872	346 872	288 924	83,29%	83,29%
Rendimentos de propriedade	1 344 550	1 344 550	1 409 194	104,81%	104,81%
Transferências correntes	12 652 982	12 702 982	11 592 702	91,62%	91,26%
Venda de bens e serviços	3 532 084	3 532 084	3 709 136	105,01%	105,01%
Outras receitas correntes	180 917	180 917	165 040	91,22%	91,22%
<b>Total da receita corrente</b>	<b>24 946 591</b>	<b>24 996 591</b>	<b>24 914 632</b>	<b>99,87%</b>	<b>99,67%</b>
Venda de bens de investimento	171 008	171 008	58 058	33,95%	33,95%
Transferências de capital	15 190 105	7 842 105	4 718 645	31,06%	60,17%
Ativos financeiros	10	10	0	0,00%	0,00%
Passivos financeiros	2 075 946	2 675 946	1 204 557	58,02%	45,01%
Outras receitas de capital	25	67 396	67 371	269484,88%	99,96%
<b>Total da receita de capital</b>	<b>17 437 093</b>	<b>10 756 464</b>	<b>6 048 631</b>	<b>34,69%</b>	<b>56,23%</b>
<b>Saldo da gerência incorporado</b>		191 980	191 980		
<b>Total geral</b>	<b>42 383 684</b>	<b>35 945 035</b>	<b>31 155 242</b>	<b>73,51%</b>	<b>86,67%</b>



Como se pode constatar no quadro acima, em 2024 a receita executada atingiu 86,67%, relativamente à previsão final. A Receita Corrente representou cerca de 80% da receita global e superou a receita de capital em mais de 18 milhões de euros.

Em relação ao orçamentoado, a Receita Corrente registou uma taxa de execução que superou os 99,67%.

A taxa de execução da Receita de Capital atingiu 56,23%, em grande parte devido a transferências de capital e a inclusão no orçamento dos passivos financeiros (empréstimos) contraídos no ano 2024.

A Receita de Capital representou 19% da receita total. A execução desta receita fica, contudo, aquém do esperado mormente devido, por um lado, ao pico da execução do Portugal 2020 se ter verificado em anos anteriores e, por outro lado, uma vez as operações se encontram em fase de término, 5% da receita é retida pela entidade financiadora até à validação dos relatórios finais.

#### Modificações orçamentais da receita

##### Alterações e revisões orçamentais da receita

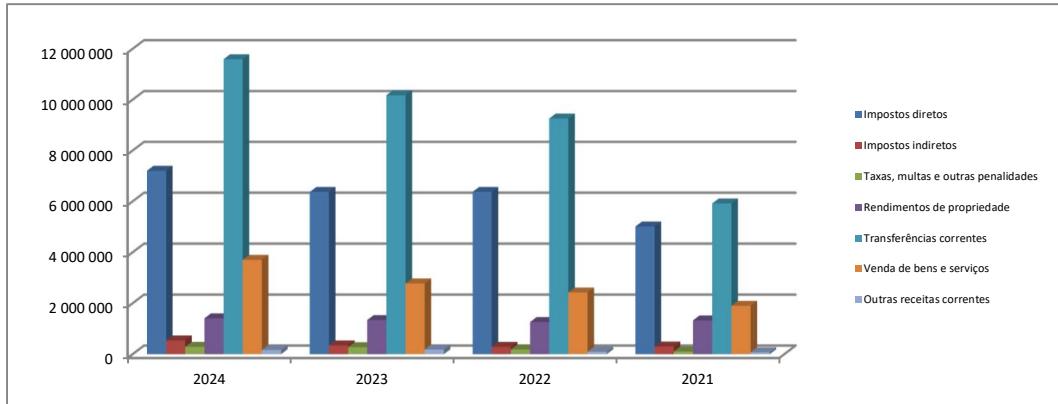
Rubricas	Valor
	€
Receitas Correntes	<b>24 946 591</b>
Receitas de Capital	<b>17 437 093</b>
<b>Orçamento Inicial</b>	<b>42 383 684</b>
Alterações à receita	<b>6 438 649</b>
<b>Orçamento Final</b>	<b>35 945 035</b>

#### Evolução da receita cobrada

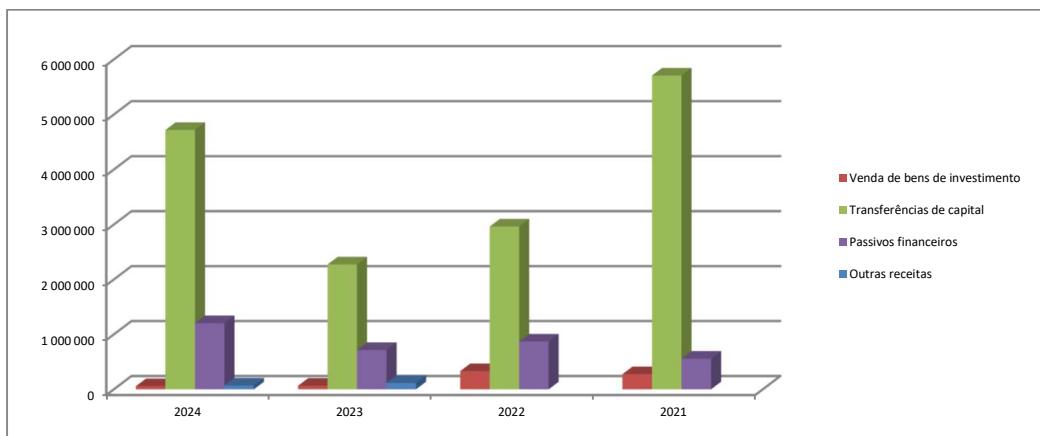
Designação	2024	2023	2022	2021	Variação 2024-2023	Variação 2023-2022	Variação 2022- 2021
	€	€	€	€			
Impostos diretos	7 205 672	6 371 310	6 373 466	5 015 500	13,10%	-0,03%	27,08%
Impostos indiretos	543 964	348 303	293 470	301 180	56,18%	18,68%	-2,56%
Taxas, multas e outras penalidades	288 924	277 023	183 871	105 689	4,30%	50,66%	73,97%
Rendimentos de propriedade	1 409 194	1 343 059	1 263 333	1 330 989	4,92%	6,31%	-5,08%
Transferências correntes	11 592 702	10 176 429	9 260 040	5 919 189	13,92%	9,90%	56,44%
Venda de bens e serviços	3 709 136	2 778 461	2 424 121	1 899 007	33,50%	14,62%	27,65%
Outras receitas correntes	165 040	186 069	97 082	74 120	-11,30%	91,66%	30,98%
<b>Total da Receita Corrente</b>	<b>24 914 632</b>	<b>21 480 655</b>	<b>19 895 383</b>	<b>14 645 674</b>	<b>15,99%</b>	<b>7,97%</b>	<b>35,84%</b>
Venda de bens de investimento	58 058	65 593	331 692	276 215	-11,49%	-80,22%	20,08%
Transferências de capital	4 718 645	2 274 041	2 963 887	5 706 816	107,50%	-23,28%	-48,06%
Ativos financeiros	0	0	0	0	#DIV/0!	0,00%	0,00%
Passivos financeiros	1 204 557	715 088	870 554	558 400	68,45%	-17,86%	55,90%
Outras receitas de capital	67 371	115 363	0	0	-41,60%	0,00%	0,00%
<b>Total da receita de capital</b>	<b>6 048 631</b>	<b>3 170 085</b>	<b>4 166 132</b>	<b>6 541 431</b>	<b>90,80%</b>	<b>-23,91%</b>	<b>-36,31%</b>
<b>Saldo da gerência incorporado</b>	<b>191 980</b>	<b>758 687</b>	<b>17 574</b>	<b>451 164</b>	<b>-74,70%</b>	<b>4217,18%</b>	<b>-96,10%</b>
<b>Total geral</b>	<b>31 155 242</b>	<b>25 409 427</b>	<b>24 079 089</b>	<b>21 638 270</b>	<b>22,61%</b>	<b>5,52%</b>	<b>11,28%</b>



### Evolução da Receita Corrente



### Evolução da Receita de Capital



Os quadros anteriores permitem analisar a evolução das receitas cobradas no período compreendido entre 2021 e 2024.

A receita total bruta ascendeu em 2024 a 31 milhões de euros, representando um aumento de 5,7 milhões de euros face a 2023.

Na Receita Corrente ressalta o aumento de cerca de 3,4 milhões de euros, depois do aumento de 1,5 milhões de euros em 2023 face a 2022 e 5,2 milhões em 2022 face ao ano 2021. Na estrutura da receita, a Receita Corrente tem-se constituído, ao longo dos últimos anos, a principal fonte de financiamento do Município.

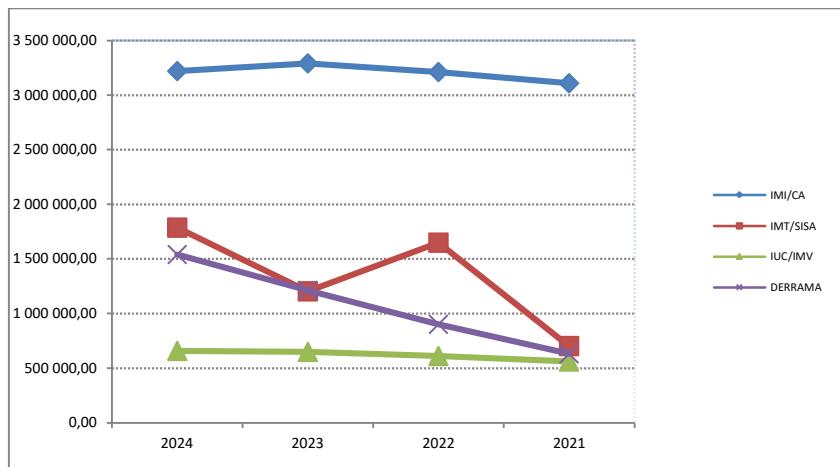
A Receita de capital aumentou em 2024 mais de 2,8 milhões de euros face ao mesmo período de 2023, justificado pelo aumento na arrecadação de transferências de fundos europeus face à execução e andamento das obras cofinanciadas.



### Evolução dos Impostos Diretos

Impostos Diretos	2024	2023	2022	2021	Variação 2024/2023
IMI/CA	3 220 311,94	3 289 438,50	3 210 401,03	3 108 370,99	-2,10%
IMT/SISA	1 786 907,67	1 201 551,32	1 647 090,24	700 258,23	48,72%
IUC/IMV	658 394,39	649 058,56	609 128,15	561 980,23	1,44%
DERRAMA	1 540 057,67	1 212 029,90	900 058,90	631 319,07	27,06%
IMPOSTOS ABOLIDOS		19231,99	6787,76	13571,8	-100,00%
<b>Total</b>	<b>7 205 671,67</b>	<b>6 371 310,27</b>	<b>6 373 466,08</b>	<b>5 015 500,32</b>	<b>13,10%</b>

### Evolução dos Impostos Diretos

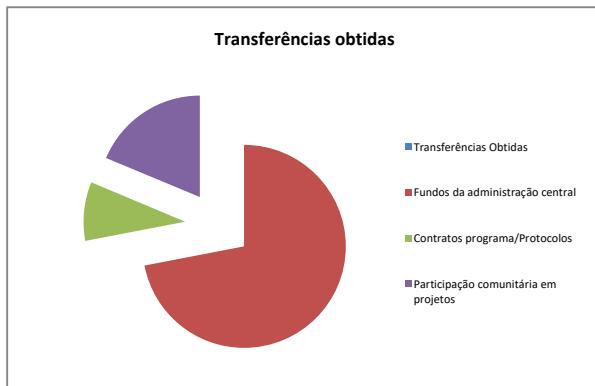


No cômputo global a receita dos impostos aumentou em 2024 cerca de 834 mil euros, depois de no ano de 2023 ter mantido praticamente o mesmo valor do valor arrecadado em 2022. Em 2024 registamos um aumento de receita em impostos diretos, com especial relevância para o aumento da receita de IMT em mais de 585 mil euros e da derrama em mais de 328 mil euros, face aos valores registados em 2023.



### Evolução das transferências obtidas

Designação	2024	2023	2022	2021	Peso	Peso	Variação
					2024	2023	
<b>Fundos da administração central</b>	<b>11 739 050</b>	<b>10 347 629</b>	<b>8 108 283</b>	<b>5 464 390</b>	<b>71,97%</b>	<b>83,11%</b>	<b>13,45%</b>
Corrente	10 825 291	9 714 919	7 730 217	4 648 489	66,37%	78,03%	11,43%
Capital	913 758	632 710	378 066	815 901	5,60%	5,08%	44,42%
<b>Contratos programa/Protocolos</b>	<b>1 524 744</b>	<b>1 063 577</b>	<b>1 428 424</b>	<b>1 100 722</b>	<b>9,35%</b>	<b>8,54%</b>	<b>43,36%</b>
Corrente	386 734	397 052	1 112 501	1 100 722	2,37%	3,19%	-2,60%
Capital	1 138 010	666 524	315 923	0	6,98%	5,35%	70,74%
<b>Participação comunitária em projetos</b>	<b>3 047 555</b>	<b>1 039 264</b>	<b>2 687 219</b>	<b>5 048 103</b>	<b>18,68%</b>	<b>8,35%</b>	<b>193,24%</b>
Corrente	380 677	64 458	417 321	169 979	2,33%	0,52%	490,58%
Capital	2 666 878	974 806	2 269 898	4 878 124	16,35%	7,83%	173,58%
<b>Total das transferências correntes</b>	<b>11 592 702</b>	<b>10 176 429</b>	<b>9 260 040</b>	<b>5 919 189</b>	<b>71,07%</b>	<b>81,74%</b>	<b>13,92%</b>
<b>Total das transferências de capital</b>	<b>4 718 647</b>	<b>2 274 041</b>	<b>2 963 887</b>	<b>5 694 025</b>	<b>28,93%</b>	<b>18,26%</b>	<b>107,50%</b>
<b>Total</b>	<b>16 311 348</b>	<b>12 450 470</b>	<b>12 223 926</b>	<b>11 613 215</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>31,01%</b>



No último ano as transferências obtidas aumentaram cerca de 3,9 milhões de euros. No que se refere às transferências correntes, registamos uma variação positiva no montante de 1,4 milhões de euros influenciada pelas transferências correntes obtidas pelas transferências do Orçamento de Estado. As transferências de capital registaram um aumento de cerca de 2,4 milhões de euros, depois de terem descido, em 2023, 689 mil euros face aos valores registados em 2022, justificado, como já anteriormente referido, pelo aproximar do encerramento do quadro comunitário.

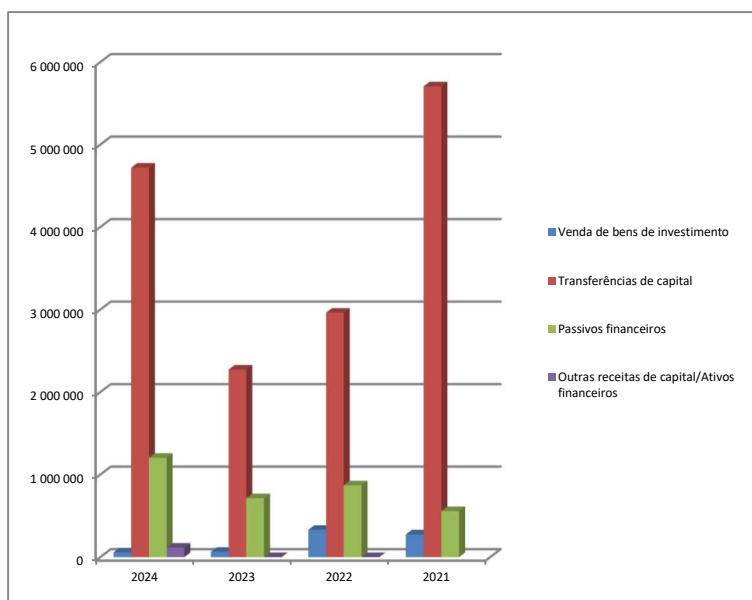


### Evolução da Receita de Capital

Designação	2024	2023	2022	2021
	€			
<b>Venda de bens de investimento</b>	<b>58 058</b>	<b>65 593</b>	<b>331 692</b>	<b>276 215</b>
Terrenos	58 023	64 390	331 623	275 224
Edifícios/Habitações	0	0	0	0
Outros	34	1 203	69	991
<b>Transferências de capital</b>	<b>4 718 645</b>	<b>2 274 041</b>	<b>2 963 887</b>	<b>5 706 816</b>
Empresas públicas	0	0	0	0
Adm. Central - Estado	2 051 769	1 299 234	693 989	815 901
Estado - projetos cofinanciados	2 666 878	974 806	2 269 898	4 878 124
Outras	0	0	0	12 791
<b>Ativos financeiros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Empréstimos a M/L prazos-Famílias	0	0	0	0
<b>Passivos financeiros</b>	<b>1 204 557</b>	<b>715 088</b>	<b>870 554</b>	<b>558 400</b>
Empréstimos a curto prazo	300 000	0	300 000	0
Empréstimos a M/L prazos	904 557	715 088	570 554	558 400
Outras receitas de capital	67 371	115 363		
<b>Total da receita de capital</b>	<b>6 048 631</b>	<b>3 170 085</b>	<b>4 166 132</b>	<b>6 541 430</b>
<b>Saldo da gerência anterior</b>	<b>191 980</b>	<b>758 687</b>	<b>17 574</b>	<b>451 164</b>
<b>Total</b>	<b>6 240 610</b>	<b>3 928 772</b>	<b>4 183 706</b>	<b>6 992 594</b>

As receitas de capital em 2024 aumentaram cerca de 2,9 milhões de euros (não considerando a incorporação do saldo de gerência) face ao ano anterior, essencialmente justificado pelo aumento das transferências provenientes dos fundos comunitários face à conclusão das obras cofinanciadas.

Na estrutura da receita de capital, estão patentes as receitas provenientes da venda de bens de investimentos, as receitas originárias da administração central e dos fundos comunitários, bem como as receitas resultantes de utilização de novos empréstimos.





#### IV - Análise da despesa

##### Execução da despesa

###### Despesa orçada e executada

Orçamento da despesa por classificação económica	Previsão inicial	Previsão final	Executado	Taxa de execução final
				€
Despesas com pessoal	10 526 384	10 392 119	10 181 704	97,98%
Aquisição de bens e serviços	10 534 276	11 101 759	9 585 741	86,34%
Juros e outros encargos	181 008	208 008	203 945	98,05%
Transferências correntes	2 108 721	2 167 195	2 142 017	98,84%
Subsídios	552 507	555 507	555 499	100,00%
Outras despesas correntes	338 404	477 354	457 104	95,76%
<b>Total das despesas correntes</b>	<b>24 241 300</b>	<b>24 901 942</b>	<b>23 126 010</b>	<b>92,87%</b>
Aquisição de bens de capital	16 845 217	9 411 745	6 314 631	67,09%
Transferências de capital	342 801	237 681	236 383	99,45%
Ativos financeiros	74 365	365	0	0,00%
Passivos financeiros	530 001	1 085 801	778 596	71,71%
Outras despesas de capital	350 001	307 501	307 500	100,00%
<b>Total das despesas de capital</b>	<b>18 142 385</b>	<b>11 043 093</b>	<b>7 637 110</b>	<b>69,16%</b>
<b>Total geral</b>	<b>42 383 685</b>	<b>35 945 036</b>	<b>30 763 121</b>	<b>85,58%</b>

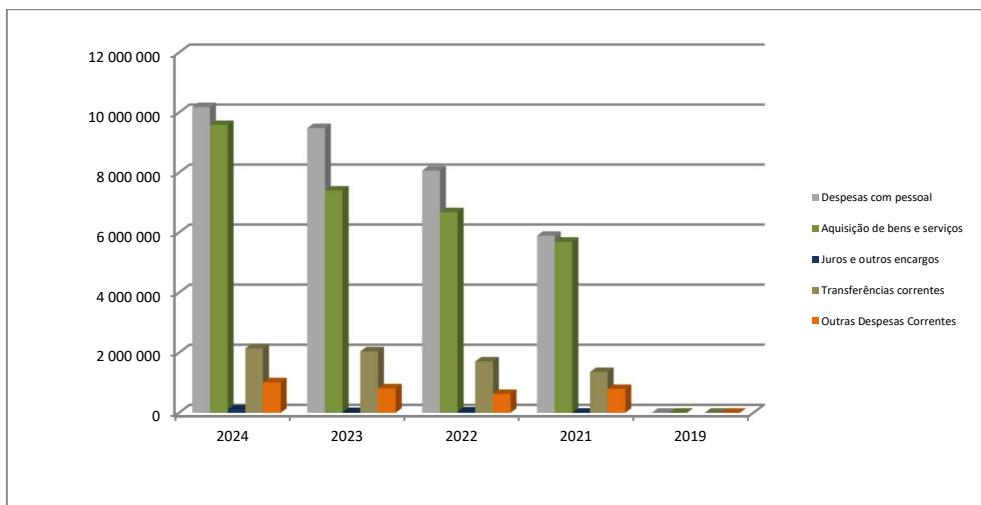
###### Evolução da despesa

###### Despesa Executada

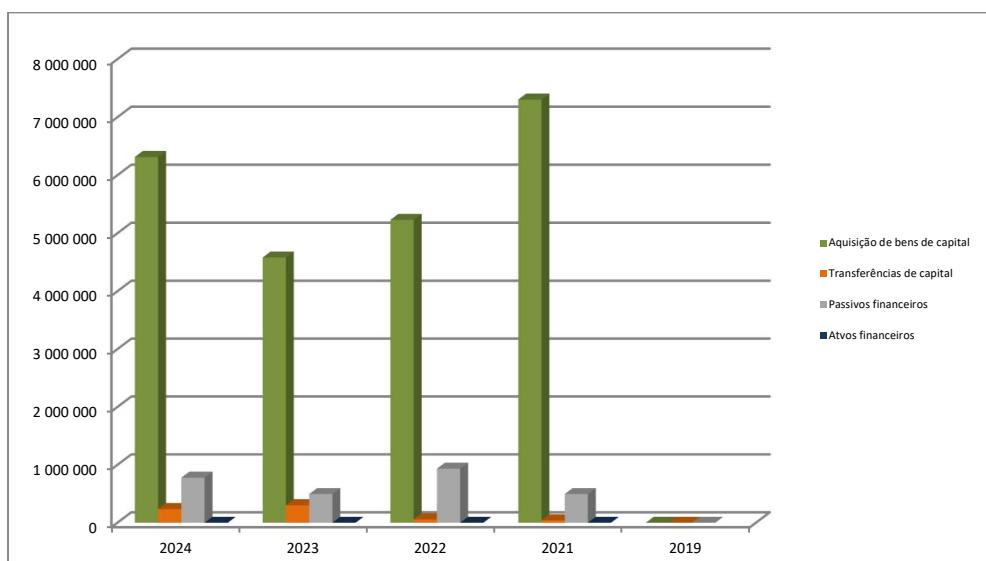
Designação	2024	2023	2022	2021	Variação 2024-2023	Variação 2023-2022
Despesas com pessoal	10 181 704	9 480 204	8 064 046	5 893 173	7,40%	17,56%
Aquisição de bens e serviços	9 585 741	7 398 852	6 676 055	5 691 069	29,56%	10,83%
Juros e outros encargos	203 945	108 057	22 446	45 625	88,74%	381,40%
Transferências correntes	2 142 017	2 042 770	1 709 647	1 357 876	4,86%	19,48%
Outras Despesas Correntes e subsídios	1 012 603	810 022	623 912	791 703	25,01%	29,83%
<b>Total das despesas correntes</b>	<b>23 126 010</b>	<b>19 839 904</b>	<b>17 096 106</b>	<b>13 779 446</b>	<b>16,56%</b>	<b>16,05%</b>
Aquisição de bens de capital	6 314 631	4 581 198	5 230 820	7 303 597	37,84%	-12,42%
Transferências de capital	236 383	302 003	59 074	42 237	-21,73%	411,22%
Ativos financeiros	0	0	0	0		
Passivos financeiros	778 596	494 343	934 401	495 416	57,50%	-47,10%
Outras despesas de capital	307 500	0	0	0		
<b>Total das despesas de capital</b>	<b>7 637 110</b>	<b>5 377 544</b>	<b>6 224 295</b>	<b>7 841 250</b>	<b>42,02%</b>	<b>-13,60%</b>
<b>Total geral</b>	<b>30 763 121</b>	<b>25 217 448</b>	<b>23 320 401</b>	<b>21 620 695</b>	<b>21,99%</b>	<b>8,13%</b>



### Evolução da Despesa Corrente



### Evolução da Despesa de Capital



Para avaliação da estrutura da despesa são apresentados dois quadros esclarecedores quanto à despesa prevista e paga e à evolução da despesa realizada nos 2021/2024. No ano de 2024 a despesa executada foi de 85,58%, comparativamente ao orçamento final.

A taxa de execução efetiva da Despesa Corrente fixou-se em 92,87%. Os diversos agrupamentos da Despesa Corrente atingiram taxas de execução aproximadas.

O nível de execução da Despesa Corrente contribui para o aumento da taxa de execução global da despesa e representou 75,17% do total da despesa paga.

A taxa de execução efetiva da Despesa Capital fixou-se em 69,16%.



### Evolução das despesas com pessoal

#### Estrutura das despesas com pessoal

Despesas com pessoal	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	Variação 2024/2023
Membros dos órgãos autárquicos	166 881	163 282	158 109	169 634	172 178	161 223	157 127	2,20%
Pessoal dos quadros	5 151 064	4 763 260	3 998 087	2 817 474	2 711 055	2 995 900	2 580 123	8,14%
Pessoal contratado a termo	395 267	309 771	268 990	209 516	201 407	223 559	192 320	27,60%
Pessoal em regime de tarefa ou avença	554 006	471 880	314 975	276 003	233 945	205 223	193 771	17,40%
Pessoal aguardando aposentação	18 915	15 754	5 485	6 749	7 616	4 619	415	20,07%
Pessoal em qualquer outra situação	220 268	213 350	205 535	167 035	154 145	97 330	58 991	3,24%
Representação	59 792	56 283	54 174	54 051	49 525	45 449	47 348	6,23%
Subsídio de refeição	579 154	561 235	410 249	282 599	268 826	280 487	263 985	3,19%
Subsídio de férias e de Natal	1 040 570	965 032	857 661	569 362	548 980	560 535	499 954	7,83%
Horas extraordinárias	51 227	41 565	36 880	35 337	22 394	29 226	19 889	23,25%
Ajudas de custo	2 749	1 379	2 549	171	669	4 689	4 168	99,28%
Abono para falhas	12 648	12 834	12 679	8 662	8 890	9 813	7 401	-1,45%
Subsídio de turno/noturno	15 913	18 004	16 762	15 618	11 207	13 783	14 416	-11,61%
Indemnizações por cessação de funções	19 458	15 086	13 850	10 639	9 757	10 149	8 487	28,98%
Outros suplementos e prémios	26 164	21 219	25 263	15 503	21 394	19 952	18 492	23,30%
Segurança social	1 791 448	1 782 970	1 619 100	1 209 204	1 253 043	1 140 192	1 079 672	0,48%
Seguros	76 179	67 300	63 698	45 617	41 064	44 136	41 359	13,19%
<b>Total</b>	<b>10 181 704</b>	<b>9 480 204</b>	<b>8 064 046</b>	<b>5 893 174</b>	<b>5 716 095</b>	<b>5 846 274</b>	<b>5 187 918</b>	<b>7,40%</b>

No ano 2024 regista-se um aumento de 700 mil euros das despesas com pessoal, justificado, em grande parte, pela necessidade de garantir a continuidade e qualidade dos serviços públicos, respeitando o princípio da legalidade, pelos seguintes fundamentos: Atualização da base remuneratória da Administração Pública (BRAP); Aplicação de medidas de valorização dos trabalhadores em funções públicas (D.L. n.º 84-F/2022, de 16 de dezembro e D.L. n.º 75/2023, de 29 de agosto); Progressões obrigatórias (SIADAP); Necessidade de contratar trabalhadores para ocupar postos de trabalho vagos, por motivo de aposentação/ou reforma; Necessidade de criação de novos postos de trabalho, para fazer face às necessidades imperiosas de resposta nas áreas da cultura, educação, ação social e saúde.

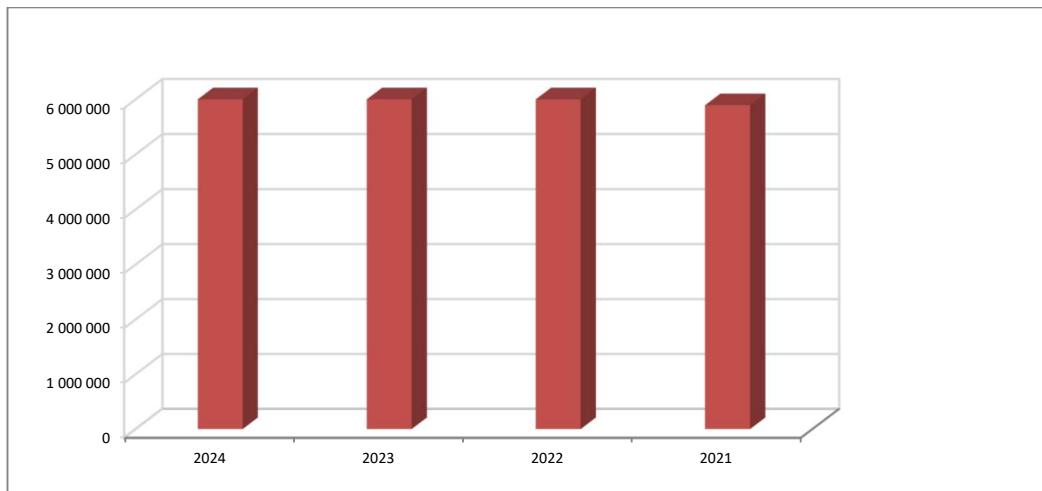
O aumento da despesa em pessoal deve-se, em grande medida, à incorporação de novos trabalhadores fruto da descentralização de competências na área da educação, saúde e ação social, despesas estas acompanhadas de contrapartida na receita.

#### Evolução do número de trabalhadores

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Número de trabalhadores (Balanço Social)	472	460	457	290	276	277	274	262	250	255	269	257	262	273	294
Pessoal não docente transferido e afeto a atividades no âmbito da Educação pagos pelo Ministério da Educação	-239	-231	-231	-64	-64	-62	-65	-62	-56	-55	-62	-42	-43	-44	-41
<b>Número trabalhadores excluindo pessoal pago pelo Ministério da Educação</b>	<b>233</b>	<b>229</b>	<b>226</b>	<b>226</b>	<b>212</b>	<b>215</b>	<b>209</b>	<b>200</b>	<b>194</b>	<b>200</b>	<b>207</b>	<b>215</b>	<b>219</b>	<b>229</b>	<b>253</b>



**Despesas com pessoal**





## V - Análise da situação económica e financeira

### Análise do balanço

Rubricas	Datas	
	2024	2023
<b>ATIVO</b>		
Ativo não corrente	152.470.214,18	150.306.064,49
Ativos fixos tangíveis	143.503.065,52	141.626.179,65
Ativos intangíveis	222.329,59	222.465,78
Participações financeiras	8.615.219,07	8.457.419,06
Outras contas a receber	129.600,00	
Ativo corrente	12.399.305,38	10.831.447,89
Inventários	69.289,39	68.560,50
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	2.169.160,40	1.441.173,59
Cientes, contribuintes e utentes	484.120,72	573.364,41
Estado e outros entes públicos	14.668,88	2.484,66
Outras contas a receber	7.340.007,38	6.772.602,04
Diferimentos	65.357,69	34.875,09
Caixa e depósitos	2.256.700,92	1.938.387,60
<b>Total Ativo</b>	<b>164.869.519,56</b>	<b>161.137.512,38</b>
<b>PATRIMÓNIO LÍQUIDO</b>		
Património Líquido	154.137.744,80	151.064.211,37
Património/Capital	107.215.316,39	107.214.716,39
Reservas	80.231,89	80.231,89
Resultados transitados	-2.627.339,14	-2.753.839,61
Ajustamentos em ativos financeiros	-400.436,86	-337.936,92
Excedentes de revalorização	35.100,00	35.100,00
Outras variações no património líquido	49.690.314,16	46.794.340,56
Resultado líquido do período	144.558,36	31.599,06
<b>Total Património Líquido</b>	<b>154.137.744,80</b>	<b>151.064.211,37</b>
<b>PASSIVO</b>		
<b>Passivo não corrente</b>	<b>5.154.885,04</b>	<b>4.327.674,54</b>
Provisões	686.253,60	511.725,00
Financiamentos obtidos	3.953.112,10	3.560.260,35
Outras contas a pagar	429.600,00	85.689,19
Diferimentos	85.919,34	170.000,00
<b>Passivo corrente</b>	<b>5.576.889,72</b>	<b>5.745.626,47</b>
Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis		
Fornecedores	701.713,73	1.296.413,86
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes		
Estado e outros entes públicos	108.312,47	125.260,81
Financiamentos obtidos	589.030,67	538.829,03
Fornecedores de investimentos	12.364,67	13.475,92
Outras contas a pagar	3.666.074,18	3.307.623,35
Diferimentos	499.394,00	464.023,50
<b>Total Passivo</b>	<b>10.731.774,76</b>	<b>10.073.301,01</b>
<b>Total Património Líquido e Passivo</b>	<b>164.869.519,56</b>	<b>161.137.512,38</b>

No final do exercício económico de 2024 o património líquido cifrou-se em 154 milhões de euros, deduzido das amortizações, reintegrações e provisões.



Relativamente ao peso relativo de cada uma das componentes do ativo confirma-se a predominância do ativo fixo na estrutura do balanço, representando, em 31 de dezembro de 2024, 92% do total do ativo.

Em 2024 continuamos a realçar que, por força da entrada em vigor do sistema contabilístico SNC AP, a conta 59 acolhe os subsídios ou transferências recebidas e consignadas a despesas de investimento em ativos depreciáveis e amortizáveis, debitando-se numa base sistemática em contrapartida da conta 7883 - imputação de subsídios e transferências para investimentos, à medida que forem contabilizadas as amortizações ou depreciações dos ativos que foram financiados e na respetiva proporção.

**Desde o exercício de 2020 que, por força da legislação em vigor, os encargos com empréstimos à banca de médio e longo prazo, foram divididos entre passivo de MLP (não corrente) e passivo de CP (curto prazo).** Para efeitos de comparabilidade de dívida entre os anos anteriores optamos por analisar a dívida à banca no seu conjunto conforme mapa de empréstimos que faz parte do anexo às demonstrações financeiras. Salientamos, ainda, que a dívida de financiamentos do ano 2024 inclui 48.481,33€ relativos aos contratos de locação financeira celebrados para a compra de três viaturas ligeiras elétricas ao abrigo da candidatura ao Fundo Ambiental.

Assim, o passivo relativo a financiamentos aumentou **443.053€ em 2024**, justificado pela utilização de 904.557,48€ do empréstimo contratualizado no montante de 2.725.000€ para a realização de diversos investimentos. A amortização de capital em 2024 - serviço da dívida atingiu o valor de 478.595,54€ (acrescido do montante de 300.000€ respeitante ao empréstimo de curto prazo).

É de realçar, ainda, que em 2024 o passivo não corrente inclui 686.253,60€ de constituição de provisão de processos judiciais, conforme mapa que consta do anexo às demonstrações financeiras.

A dívida a fornecedores fixou-se em cerca de 714 mil euros, o que representa uma diminuição de mais de 595 mil euros face ao exercício de 2023.



### Análise da demonstração de resultados

Rubricas	Datas	
	2024	2023
Impostos, contribuições e taxas	8.091.540,29	6.982.240,73
Vendas	16.502,63	5.563,02
Prestações de serviços e concessões	4.578.219,94	3.840.630,83
Transferências e subsídios correntes obtidos	12.381.807,02	10.836.828,45
Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos	429.416,86	379.579,43
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-573.781,78	-463.346,54
Fornecimentos e serviços externos	-8.739.118,33	-7.631.484,30
Gastos com pessoal	-10.127.725,70	-9.787.521,68
Transferências e subsídios concedidos	-2.653.988,47	-2.666.116,94
Prestações sociais	-275.695,92	-279.587,51
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-130.308,44	89.412,54
Provisões (aumentos/reduções)	-174.528,60	-107.725,00
Outros rendimentos	2.813.565,04	3.555.746,26
Outros gastos	-772.905,26	-363.884,91
Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento	4.862.999,28	4.390.334,38
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-4.524.550,92	-4.219.421,27
Resultado operacional (antes de resultados financeiros)	338.448,36	170.913,11
Juros e rendimentos similares obtidos	25.911,45	7.790,35
Juros e gastos similares suportados	-219.801,45	-147.104,40
Resultado antes de impostos	144.558,36	31.599,06
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>144.558,36</b>	<b>31.599,06</b>

No exercício, o resultado antes de depreciações atingiu o montante de 4.862.999,28€. A rubrica Fornecimentos e Serviços Externos tem absorvido uma parcela importante dos custos operacionais, ao longo dos anos em análise. Incluem-se nestes custos os fornecimentos de serviços assegurados por empresas de especialidade, no âmbito da limpeza urbana, do tratamento de resíduos sólidos, de refeições escolares e de fornecimento de energia.

As Amortizações do Exercício atingiram o valor de 4,524 milhões de euros, justificadas pelas novas políticas contabilísticas impostas pelo SNC AP, nomeadamente na alteração da vida útil dos edifícios conforme explicado no anexo às demonstrações financeiras.

Da relação custos/proveitos obteve-se no exercício económico de 2024 o apuramento de um Resultado Líquido positivo de 144.558,36 euros.

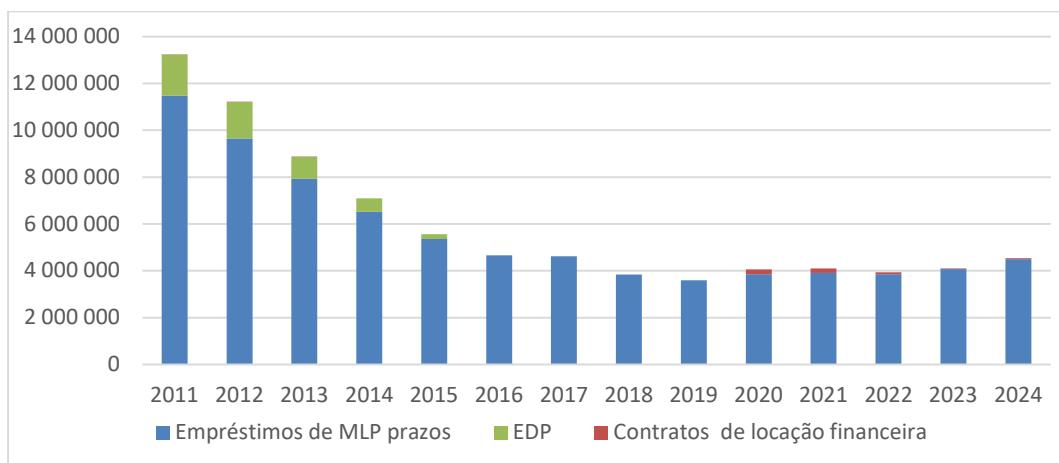


### Análise da dívida

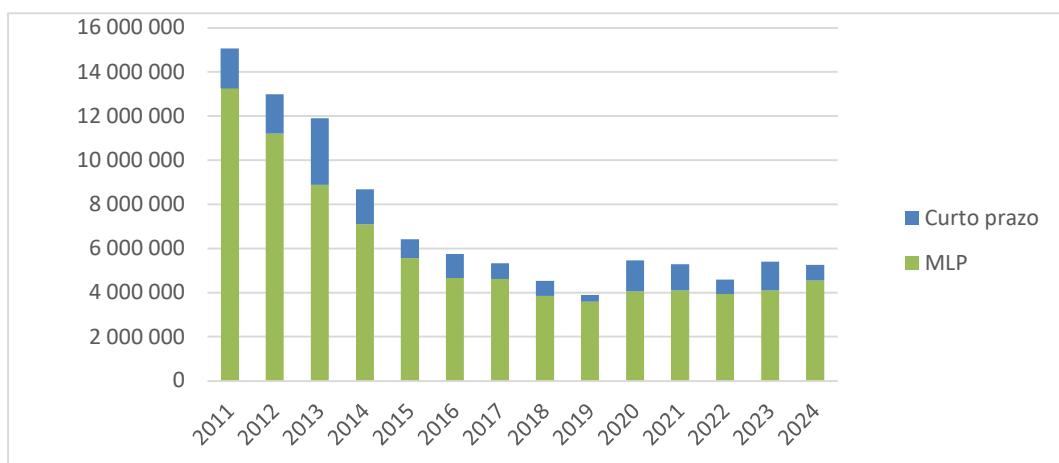
Tipos de Dívida	Capital em dívida em 31/12/2024	Capital em dívida em 31/12/2023	Capital em dívida em 31/12/2022	Capital em dívida em 31/12/2021	Capital em dívida em 31/12/2020	Capital em dívida em 31/12/2019	Capital em dívida em 31/12/2018
<b>Médio e Longo Prazo</b>	<b>4.542.143</b>	<b>4 099 089</b>	<b>3 937 940</b>	<b>4 096 976</b>	<b>4 053 720</b>	<b>3 587 931</b>	<b>3 844 876</b>
Empréstimos bancários	4 493 661	4 067 700	3 846 954	3 910 802	3 847 817	3 587 931	3 844 876
Locação Financeira	48 481	31 389	90 985	186 175	205 903	0	0
<b>Curto Prazo</b>	<b>714.078</b>	<b>1.296.413</b>	<b>630.865</b>	<b>1 184 677</b>	<b>1 402 142</b>	<b>304 067</b>	<b>687 186</b>
Fornecedores	714.078	1.296.413	630.685	1 184 677	1 402 142	304 067	687 186
<b>Total</b>	<b>5.256.221</b>	<b>5 395 502</b>	<b>4 568 805</b>	<b>5 281 654</b>	<b>5 455 862</b>	<b>3 891 997</b>	<b>4 532 061</b>

Os gráficos abaixo apresentam a análise da dívida de médio e longo prazo e da dívida total dos anos 2011 a 2024.

**Evolução da Dívida de Médio e Longo Prazo**



**Evolução da Dívida Total de Médio e Longo Prazo e Dívida de Curto Prazo**





### Dívida bancária

Dívida	Capital em dívida em 31/12/2024	Capital em dívida em 31/12/2023	Capital em dívida em 31/12/2022	Capital em dívida em 31/12/2021	Capital em dívida em 31/12/2020	Capital em dívida em 31/12/2019	Capital em dívida em 31/12/2018	Capital em dívida em 31/12/2017	Capital em dívida em 31/12/2016
€									
Empréstimos de MLP prazos	4 493 661	4 067 700	3.846.954	3 910 802	3.847.817	3.587.931,00	3 844 875,00	4 611 795,19	4 664 838,76
Contratos de locação financeira	48 481	31 389	90.986	186 175	205.902	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>4 542 143</b>	<b>4 099 089</b>	<b>3.937.954</b>	<b>4.096.976</b>	<b>4.053.719</b>	<b>3.587.931,00</b>	<b>3 844 875,00</b>	<b>4 611 795,19</b>	<b>4 664 838,76</b>

O capital em dívida de empréstimos bancários e locação financeira cifrou-se em 4,542 milhões de euros, mais 443 mil euros do valor registado no final do exercício de 2023. Note-se que, em 2024, foi utilizado capital no montante de 904.557,48 €. O esforço do Município na diminuição deste tipo de dívida está patente no quadro abaixo que demonstra o pagamento de cerca de 478 mil euros em serviço da dívida.

### Serviço da dívida de empréstimos bancária

Serviço da dívida MLP	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Juros	196.883	105.221	20.819	22.101	24.614	26.300	33.901	35.866	43.612
Amortizações	478.595	494.343	634.400	495.415	764.015	843.379	1.256.212	1.049.315	1.099.170
<b>Total</b>	<b>675.478</b>	<b>599.564</b>	<b>655.219</b>	<b>517.552</b>	<b>788.629</b>	<b>869.680</b>	<b>1.290.113</b>	<b>1.085.181</b>	<b>1.142.783</b>

### Endividamento municipal

O quadro normativo do regime financeiro das autarquias locais e entidades intermunicipais, aprovado pela Lei nº 73/2013, de 3 de setembro, veio alterar integralmente as regras de apuramento do endividamento, deixando o limite de ser apurado com base no endividamento líquido, para passar a ser apurado com base na dívida total.

Assim, com a entrada em vigor do referido diploma (1 de janeiro de 2014), o apuramento da dívida total está circunscrito à dívida de operações orçamentais do município, incluindo a das entidades previstas no artigo 54º da referida Lei, não podendo ultrapassar, em 31 de dezembro de cada ano, 1,5 vezes a média da Receita Corrente cobrada nos três exercícios anteriores.

Assim, apuramos, em primeiro lugar a dívida consolidada com as entidades participadas à data de 31 de dezembro de 2023.

Dívida consolidada com as entidades participadas em 31/12/2023		Unid: euro
<b>Total dívida de operações orçamentais Município</b>		<b>4.453.439</b>
<b>Total dívida das entidades participadas relevantes para o cálculo da dívida total</b>		<b>1.538.139</b>
<b>Dívida consolidada com as entidades participadas em 31/12/2023 (a)</b>		<b>5.983.578</b>



A aferição da margem de crescimento para 2024, encontra-se refletida nos quadros seguintes:

Cálculo da média das receitas correntes líquidas		Unid: euro
Ano	Receita corrente líquida cobrada 2021	14 645 674
	Receita corrente líquida cobrada 2022	19 895 383
	Receita corrente líquida cobrada 2023	21 480 655
Valor de referência		18 673 904
<b>Limite máximo 150% (b)</b>		<b>28 010 856</b>

Assim, tendo em conta este limite, o grupo municipal poderia aumentar o seu endividamento até ao montante de 14.794.489€, conforme se pode aferir no mapa seguinte:

Limites para 2024		Unid: euro
Dívida consolidada com as entidades participadas em 31/12/2023		5 983 578
Margem total (a -b)		22 027 278
Possibilidade de crescimento (40%)		8 810 911
<b>Limite máximo final a 31/12/2024</b>		<b>14 794 489</b>

O quadro seguinte apresenta o apuramento do limite total da dívida consolidada com as entidades participadas em 31 de dezembro de 2024:

Cálculo da dívida consolidada com as entidades participadas em 31/12/2024	
Dividas a Terceiros de MLP	4 039 031
Dividas a terceiros Curto Prazo CP	3 392 338
<b>Total das Dívidas a terceiros</b>	<b>7 431 370</b>
Operações não orçamentais - a excluir	1 864 577
Capital empréstimos excecionado	1 198 823
<b>Total dívida de operações orçamentais MUNICÍPIO</b>	<b>4 367 969</b>
<b>Total dívida das entidades participadas relevantes para o cálculo da dívida total</b>	<b>1 577 492</b>
<b>Dívida consolidada com as entidades participadas em 31/12/2023</b>	<b>5 945 462</b>



Assim:

Posição do Município à data de 31/12/2024 face ao limite apurado para 2024	
Límite máximo permitido para a dívida a 31/12/2024	14 794 489
Dívida consolidada com as entidades participadas em 31/12/2024	5 945 462
<b>MARGEM A 31/12/2024</b>	<b>8 849 026</b>

Verifica-se que o grupo municipal termina o ano de 2024 com uma margem de 8 849 026€ face ao limite máximo e apresenta uma dívida total abaixo da média das receitas líquidas cobradas, cumprindo, assim, integralmente a lei.

Para o ano de 2025:

Tendo em consideração o disposto no n.º 1 do art.º 52.º da Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro, abaixo se apresenta o limite máximo para o ano de 2025.

Límite Endividamento		Montante
Ano		
	Receita corrente líquida cobrada 2022	19 895 383
	Receita corrente líquida cobrada 2023	21 480 655
	Receita corrente líquida cobrada 2024	24 914 631
Valor de referência		22 096 889
<b>Límite máximo 150%</b>		<b>33 145 334</b>

De acordo com as regras já mencionadas e tendo consideração a dívida do grupo municipal a 31 de dezembro de 2024 e o limite máximo apurado, a margem de endividamento para 2025 afere-se no quadro seguinte:

Limites para 2025	
Dívida total a 31/12/2024	5 945 462
Margem total	27 199 872
Possibilidade de crescimento (40% da margem)	10 879 949
<b>Limite máximo final</b>	<b>16 825 411</b>



Entidades relevantes para efeitos de limites da dívida total (artº 54º)

	Entidades	Fundamentação	Perímetro de consolidação do Município	Resultados antes de impostos	Valor a considerar na dívida total	Observações
1	Águas de S. João, E.M.SA	Não releva-cumprimentos das regras de equilíbrio de contas-artº40º da Lei 50/2012, 31/08	Sim	1 032 456,00	0,00	
2	Habitar S. João, E.E.M.	Releva- não cumprimentos das regras de equilíbrio de contas-artº40º da Lei 50/20112, 31/08	Sim	1 309,89	0,00	
3	AMTSM-Associação Municípios Terras S.Maria	<b>Releva</b> -de acordo com os critérios estabelecidos pelos órgãos deliberativos	Não		128 562,11	
5	Associaçao Caminhos Fatima	<b>Releva</b> -de acordo com os critérios estabelecidos pelos órgãos deliberativos	Não		766,62	
6	AMP - Area Metropolitana do Porto	<b>Releva</b> -de acordo com os critérios estabelecidos pelos órgãos deliberativos	Não		7,61	Contas de 2023. Contas de 2024 não disponibilizadas
7	Energia-Agência de Energia do Sul da AMP	<b>Releva</b> -de acordo com os critérios estabelecidos pelos órgãos deliberativos	Não		1 570,75	
8	Município-Empresa de Cartografia e Sistemas de informação, SA	Não Releva em proporção à participação no capital social- cumpre as regras de equilíbrio de contas-artº40º da Lei 50/2012, 31/08	Não	131 745,12	0,00	
9	ERSUC-Resíduos Sólidos do Centro,SA	Não releva-cumprimentos das regras de equilíbrio de contas-artº40º da Lei 50/2012, 31/08-participação indireta através da AMP	Não	117 325,00	0,00	Resultado líquido do exercício
10	PERM-Parque Empresarial de Recuperação de Materiais,EIM (participação indireta-AMTSM)	Não releva-cumprimentos das regras de equilíbrio de contas-artº40º da Lei 50/20112, 31/08-participação indireta através da AMTSM	Não	420,52	0,00	Contas de 2023. Contas de 2024 não disponibilizadas
11	CTC-Centro Tecnológico Calçado	Não releva-cumprimentos das regras de equilíbrio de contas-artº40º da Lei 50/2012, 31/08	Não	44 907,00	0,00	
13	Aguas Douro Paiva	Não releva-setor empresarial do Estado-capitais públicos-c) nº1 artº54º-exceção	Não	2 274 776,00	0,00	
14	SANJOTEC	Releva na totalidade - n.º 4 do art 75 RFALEI	Sim	167 918,00	1 446 585,86	
<b>TOTAL DÍVIDA A CONSIDERAR NOS TERMOS DO ART. 54º DA LEI 73/2013, DE 3 DE SETEMBRO</b>					<b>1 577 492,95</b>	

**Prazo Médio de Pagamento (PMP)**

O cálculo do PMP tem como suporte a fórmula estabelecida na Resolução do Conselho de Ministros nº34/2008, de 22 de fevereiro, que veio regulamentar o programa Pagar a Tempo e Horas, aplicado à administração central, às regiões autónomas, aos municípios e às empresas públicas, na qualidade de adquirentes de bens e serviços a fornecedores.

A fórmula atrás referida contempla no numerador o valor da dívida de curto prazo a fornecedores observado no final de um trimestre e no denominador as aquisições de bens e serviços realizadas no trimestre, independentemente de já terem sido liquidadas.

Através dos dados reportados pela autarquia no SIIAL-Sistema Integrado de Informação da Administração Local, a Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL) forneceu os seguintes resultados, quanto ao apuramento do PMP do Município de S. João da Madeira nos anos 2020/2021/2022 e 2023. Em 2024, o Município apresenta o prazo médio de pagamentos a fornecedores em 30 dias.



Descrição	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº de dias	98	78	49	49	31	71	39	38	38	22	22	21	23	17	30

Prazo médio de pagamentos de 2024 ainda não conferido pela DGAL, sujeito a variações.

O aumento do prazo médio de pagamentos não significa que o prazo de pagamento a fornecedores de curto prazo tenha aumentado, significa tão somente o impacto do ponderador das aquisições e compras com muitas das obras ainda em curso/ não finalizadas em 2024.

#### VI - Proposta de aplicação de resultados

Tendo em atenção o relatório que antecede, propõe-se que o resultado líquido positivo do exercício de 2024 de **144.558,36 euros** seja aplicado em resultados transitados.

#### VII – Outra informação

Relativamente à NCP 27 (contabilidade de gestão) e quanto à divulgação da informação constante na norma, dado tratar-se de uma situação de maior complexidade esta carece de um período mais alargado para a completa adoção do SNC-AP, ficando durante esse período afetada a comparabilidade da informação financeira. No ano 2024 foi sendo implementado o registo dos gastos diretos por centro de custos estando em fase de implementação a imputação dos gastos indiretos e a revisão geral da definição das atividades e centros de custos.