

Ofício Circular n.º 3879, de 1 de outubro de 2019

Exmo.(a) Senhor(a)
Presidente do Conselho de Administração

S/Ref.

N/Ref. DSPE/DAA/EPF e PARS

Data:

Data:

Assunto: Instruções sobre a Elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

Exmo.(a) Senhor(a) Presidente do Conselho de Administração,

Junto envio as instruções para elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) reportados ao triénio 2020-2022, que mereceram despacho de aprovação de Sua Excelência o Secretário de Estado Adjunto e das Finanças, nos seguintes termos:

Despacho n.º 1002/19-SEAFin

“A economia portuguesa mantém, em 2019, uma trajetória de sustentabilidade das finanças públicas. Depois de um défice orçamental de 0,4% em 2018, o saldo orçamental deverá registar em 2019 um valor próximo do equilíbrio, garantindo o cumprimento pleno dos objetivos orçamentais fixados. Esta evolução traduz o trabalho realizado por todas as entidades do setor público administrativo e do setor público empresarial ao longo dos últimos anos.

Para 2020, é fundamental que as opções de política económica assegurem a continuação de um crescimento sustentável e inclusivo da economia portuguesa, assente na manutenção de uma política orçamental responsável e rigorosa.

Assim, atento o papel das empresas públicas na economia e na sociedade, é fundamental que estas continuem a cumprir a sua missão com rigor económico e financeiro, promovendo investimentos criteriosos que permitam a obtenção de melhores resultados e maior eficiência, garantindo a sustentabilidade da sua atividade e a prestação de um melhor serviço a todos os utentes.

Neste contexto, aprovo os presentes Instrumentos Previsionais de Gestão que consubstanciam os princípios anteriormente enunciados e determino a sua divulgação às empresas do setor empresarial do Estado.

Ricardo Mourinho Félix

25.9.2019”



A proposta de Plano de Atividades e Orçamento (PAO), incluindo o Plano de Investimentos, deve materializar políticas que garantam:

- i. A melhoria da eficiência operacional, traduzida na manutenção ou redução do peso dos gastos operacionais no volume de negócios;
- ii. A contenção dos gastos com pessoal;
- iii. A contenção no crescimento do endividamento remunerado corrigido de aumentos de capital e líquido do financiamento de novos investimentos;
- iv. Que as novas atividades, incluindo os novos investimentos, sejam sustentadas em análise de custo-benefício demonstrativas da racionalidade económica para a prossecução dos objetivos gerais da empresa.

Os princípios de elaboração dos IPG são detalhados no documento anexo. Os IPG devem ser disponibilizados a esta Direção-Geral **até ao próximo dia 15 de outubro.**

Agradecendo desde já a colaboração prestada, apresento os melhores cumprimentos.

A Diretora-Geral,
em substituição,



Maria João Araújo

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

A proposta de Plano de Atividades/Investimentos e Orçamento (PAO) para 2020 (individual e consolidado, quando aplicável¹) e para o triênio 2020-2022 a apresentar nos termos do Regime Jurídico do Sector Público Empresarial (RJSPE) deve ser elaborada com base nos pressupostos macroeconómicos e em respeito pelas orientações sectoriais, objetivos financeiros e restrições orçamentais a vigorar em 2020. A proposta de PAO deve explicitar os instrumentos de planeamento, execução e controlo necessários para o cumprimento da missão e objetivos incumbidos à empresa, respeitando nomeadamente as orientações estabelecidas nos Contratos de Gestão, nos Contratos-Programa, nos Contratos de Prestação de Serviço Público ou de interesse económico geral e outras orientações definidas pelas tutelas.

Os Instrumentos Previsionais de Gestão referentes a 2020 (IPG) devem ser acompanhados do parecer do Órgão de Fiscalização.

Os IPG devem integrar os seguintes elementos:

- i. Plano de atividades e orçamento, anuais e plurianuais;
- ii. Balanços de 2018, de 2019 (previsto no PAO 2019 e estimado) e previsionais de 2020, 2021 e 2022;
- iii. Demonstração de resultados por natureza de 2018, de 2019 (previsto no PAO 2019 e estimado) e previsionais de 2020, 2021 e 2022;
- iv. Demonstração dos fluxos de caixa² de 2018, de 2019 (prevista no PAO 2019 e estimada) e previsionais de 2020, 2021 e 2022;
- v. Plano de investimentos, anual e plurianual, desagregado por projetos e incluindo as fontes de financiamento (acumulado até 2018, 2019 (previsto no PAO 2019), 2019 (estimado), para cada um dos anos de 2020 a 2022), o valor remanescente até à conclusão do projeto e o valor total do projeto;
- vi. Plano de Redução de Custos (PRC) discriminado conforme quadro adiante e respetivas medidas a adotar.

Caso aplicável, deve ser disponibilizado o Plano de Reestruturação. No caso das empresas em liquidação, o plano de liquidação aprovado, quando exista, deve acompanhar a proposta de PAO.

A proposta de PAO deve evidenciar a evolução prevista para um período mínimo de três anos, a qual deve incluir, em particular, a comparação entre 2018 (execução), 2019 (estimativa) e 2020 (previsão).

As instruções constantes neste ofício aplicam-se às empresas públicas nas quais o Estado, por via direta ou indireta, exerça influência dominante, nos termos do disposto no artigo 9.º do RJSPE. Por esta razão, aplicam-se a todas as empresas que tenham sido integradas no perímetro de consolidação da administração central.

¹ Nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua atual redação.

² Da qual deverão constar as notas explicativas dos fluxos projetados.

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

A informação deverá ser prestada de forma desmaterializada, **até ao próximo dia 15 de outubro**, através do Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira (SIRIEF), devendo os respetivos formulários financeiros, incluindo os dos anos 2020, 2021 e 2022, ser coerentes com os IPG apresentados.

Finalmente, solicita-se que esta Direção-Geral seja notificada do carregamento dos IPG no SIRIEF através do e-mail: sirief.dspe@dgtf.gov.pt. Quaisquer dúvidas ou pedidos de esclarecimento devem igualmente ser encaminhados para o mesmo endereço eletrónico.

1. Pressupostos Macroeconómicos de Referência

A proposta de PAO para 2020 deve considerar os seguintes pressupostos macroeconómicos:

	2020	2021	2022
PIB e Componentes da Despesa (em termos reais)			
PIB	1,9	2,0	2,0
Consumo Privado	1,8	2,0	1,9
Consumo Público	0,6	0,5	0,5
Investimento (FBCF)	4,9	4,5	4,5
Exportações de Bens e Serviços	3,8	3,7	3,9
Importações de Bens e Serviços	3,9	3,9	3,9
Evolução dos Preços			
IPC	1,4	1,5	1,4

Fonte: PROGRAMA DE ESTABILIDADE 2019 - 2023

Por norma, é expectável que as principais variáveis de atividade da empresa, por exemplo o volume de negócios (VN) ou os fornecimentos e serviços externos (FSE), evoluam em linha com indicadores como o consumo privado e a evolução dos preços. Contudo, é possível prever desvios face ao cenário macroeconómico. Estes devem ser explicitados e sustentados em:

- i. Fatores idiossincráticos da empresa verificáveis nos anos mais recentes e que se espera que se repitam;
- ii. Fatores resultantes de políticas/investimentos da empresa que alteram o padrão histórico observado das receitas ou despesas, e/ou tornam menos relevante o cenário macroeconómico;
- iii. Enquadramentos setoriais distintos da média macroeconómica;
- iv. Outros considerados relevantes para o objeto da empresa, onde se incluem objetivos setoriais definidos pelas tutelas.



Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

A sustentação da evolução de atividade da empresa é ponto prévio à análise das propostas de PAO, devendo a empresa justificar adequadamente as suas projeções de negócio.

2. Princípios Gerais de Elaboração dos IPG

2.1. PAO

A proposta de PAO para 2020 deve fundamentar a atividade da empresa num plano de negócios que garanta a sua sustentabilidade e a melhoria do serviço público prestado.

A proposta de PAO e respetivas projeções financeiras devem respeitar a legislação e as orientações vigentes para o Setor Empresarial do Estado (SEE), nomeadamente:

- i. A adoção de estratégias de maximização das receitas mercantis;
- ii. A manutenção de políticas de redução de custos;
- iii. O cumprimento das normas constantes da Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008, de 22 de fevereiro, e a redução do volume dos "pagamentos em atraso" (*arrears*);
- iv. A adoção de estratégias de redução do endividamento e dos encargos financeiros associados;
- v. A prossecução da política de ajustamento dos seus quadros de pessoal, tendente a adequá-los às efetivas necessidades de uma organização eficiente.

Na elaboração da proposta de PAO para 2020 devem ainda ser consideradas as seguintes orientações:

- i. Identificação dos objetivos setoriais traçados para a empresa e de indicadores operacionais e financeiros adequados para avaliar o impacto da concretização da proposta;
- ii. Quantificação dos gastos e dos réditos adstritos ao conjunto de novas tarefas e atividades, de modo a aferir, através da apresentação de indicadores de produção e financeiros, a respetiva sustentabilidade;
- iii. Explicitação e justificação de todos os eventos sem repetição que traduzam impactos financeiros de elevada materialidade;
- iv. Identificação e calendarização do conjunto de gastos, projetos e investimentos que sejam financiados através de fundos comunitários.

As propostas de PAO das empresas devem procurar apresentar resultados líquidos positivos para todos os anos do triénio. Nos casos em que as empresas apresentem resultados líquidos negativos, a proposta de PAO deverá integrar um anexo com a memória justificativa do facto; se o EBIT, excluindo variações de justo valor, provisões e imparidades, for negativo, este anexo deverá ainda integrar a estratégia proposta pela empresa para repor a sua viabilidade económica e financeira a curto e médio prazo.

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

2.2. Plano de Investimentos Anual e Plurianual

Os investimentos, anuais e plurianuais, devem ter cobertura financeira garantida e serem suportados numa análise custo-benefício 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.

Os projetos de investimento cujo financiamento implique o recurso a endividamento remunerado 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.

O Plano de Investimentos apresentado deve identificar o montante global de cada projeto e quantificar as fontes de financiamento por projeto e por ano, para os anos de 2020, 2021 e 2022, bem como, o valor remanescente de investimento a realizar (pós 2022), também desagregado por fonte de financiamento. No caso de projetos de investimento em curso, deve ser indicado o respetivo grau de execução física e financeira e a estimativa de execução em 2019, bem como o valor despendido até 2018, inclusive, desagregado por fonte de financiamento.

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

Os novos investimentos com expressão material³ propostos pela empresa devem incluir o seguinte:

- i. A memória descritiva;
- ii. O Plano financeiro plurianual, que inclua o conjunto dos gastos e réditos previstos, garantindo a sua sustentabilidade;
- iii. Os objetivos a atingir, de forma calendarizada, incluindo indicadores que permitam verificar a viabilidade económico-financeira (designadamente, ROI, TIR, VAL e/ou *Payback*);
- iv. Os indicadores financeiros e operacionais que permitam o acompanhamento e monitorização da implementação destes investimentos.

2.3. Plano de Reestruturação

No plano de reestruturação devem ser indicadas as medidas a adotar num horizonte temporal de 3 anos, com vista a cumprir as orientações governamentais específicas para a empresa, devendo este conter:

- i. Indicadores de atividade;
- ii. Indicadores de recursos humanos;
- iii. Indicadores económico-financeiros.

³ Por novos investimentos com expressão material devem entender-se os que não figuram no plano de investimentos do ano de 2019 e cujo montante total seja igual ou superior a (euro) 10 000 000 ou a 10% do orçamento da empresa para o ano de 2019.

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

3. Princípios Financeiros - Referência para 2020

As projeções económico-financeiras devem contemplar medidas de otimização de desempenho procurando obter ganhos de produtividade que se traduzam em resultados líquidos positivos, prosseguindo em 2020 uma política de otimização da estrutura de gastos operacionais (CMVMC + FSE + Gastos com Pessoal) que promova o equilíbrio operacional, tendo em conta as seguintes referências:

Eficiência Operacional	Garantir em 2020 que o rácio dos gastos operacionais sobre o volume de negócios seja igual ou inferior ao estimado para 2019.
------------------------	---

Caso a empresa entenda que o volume de negócios não se revele adequado para aferir o nível de atividade ou em que o rácio seja afetado por fatores ocasionais de elevado montante, pelo cumprimento de imposições legais ou por requisitos de segurança da respetiva atividade operacional, pode propor outro indicador para medir a otimização da estrutura de gastos operacionais em 2020, o qual deve ser mantido, pelo menos, nos exercícios de 2021 e 2022.

Caso a empresa tenha sido já autorizada a utilizar outro indicador para medir a otimização da estrutura de gastos operacionais, os despachos dos membros do Governo que procederam a essa autorização devem acompanhar a proposta de IPG 2020. Nestes casos, deve ser evidenciada a evolução favorável do indicador autorizado.

PRC	Em 2020, devem ser iguais ou inferiores aos montantes estimados para 2019 os seguintes gastos: a) Com pessoal; b) Conjunto dos encargos com deslocações, ajudas de custo e alojamento, bem como os associados à frota automóvel ⁴ ; e c) Conjunto dos encargos com contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria.
-----	---

O acréscimo destes gastos (encargos com pessoal, deslocações, ajudas de custo e alojamento, os associados à frota automóvel e os relativos à contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria) apenas pode ocorrer em situações excecionais e devidamente sustentadas em análise custo-benefício, mediante autorização do membro do Governo responsável pela área das finanças, em sede de apreciação da proposta de Plano de Atividades e Orçamento da empresa.

⁴ Os gastos com viaturas incluem: rendas/amortizações, inspeções, seguros, portagens, combustível e/ou eletricidade, manutenção, reparação, pneumáticos, taxas e impostos.

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

De forma a proceder ao apuramento do cumprimento destas orientações deverá ser preenchido o quadro *infra*. Na eventualidade de ter sido autorizada a utilização de outro indicador para medir a eficiência operacional, deverá ser apresentado um quadro suporte do respetivo apuramento e evolução.

Unid: €

PRC	Previsão	Estimativa	Execução	Var. 2020/ 2019	
	2020	2019	2018	Valor	%
(1) CMV/MC					
(2) FSE					
(3) Gastos com o pessoal					
Indemnizações por rescisão					
Valorizações Remuneratórias					
(4) Gastos Operacionais = (1) + (2) + (3)					
(5) Volume de Negócios (VN)					
Subsídios à exploração					
Indemnizações Compensatórias					
(6) Peso dos Gastos/VN = (4)/(5)					
(7) Deslocações e alojamento (valor)					
(8) Ajudas de custo (valor)					
(9) Gastos com a frota automóvel (a) (valor)					
(7) + (8) + (9)					
(10) Gastos com contratações de estudos, pareceres, projetos e consultoria (valor)					

(a) Os gastos associados à frota deverão incluir: rendas/amortizações, inspeções, seguros, portagens, combustíveis, manutenção, reparação, pneumáticos, taxas e impostos.

Quando seja o caso, a linha “(3) Gastos com o pessoal” deverá ser desagregada por situações correspondentes a eventuais propostas de contratação, das quais resulte um aumento do número de trabalhadores.

As empresas do SEE apenas podem adquirir ou locar veículos para a frota operacional que se mostrem imprescindíveis à atividade da empresa, desde que seja demonstrada a respetiva imprescindibilidade e que a aquisição ou a locação seja expressamente autorizada no âmbito da aprovação do plano de atividades e orçamento.

Os despachos dos membros do Governo que autorizaram a dispensa de cumprimento dos princípios aplicáveis em 2019, devem acompanhar a proposta de IPG 2020.

Todos os pedidos de dispensa do cumprimento dos princípios Financeiros de Referência para 2020 e respetiva fundamentação, e eventuais despachos proferidos pelos membros do Governo (se aplicável/disponível), que relevem para este exercício, devem integrar a proposta de IPG 2020.

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

4. Aspetos Adicionais

4.1. Recursos Humanos (RH)

Durante o ano de 2020, as empresas do SEE devem prosseguir uma política de ajustamento dos seus quadros de pessoal, adequando-os às efetivas necessidades de uma organização eficiente, só podendo ocorrer aumento do número de trabalhadores, desde que expressamente autorizado no ato de aprovação do plano de atividades e orçamento.

Nesse caso, o recrutamento deve ser devidamente sustentado na análise custo-benefício integrada na proposta de plano de atividades e orçamento, devendo estar reunidos, no momento do recrutamento, os seguintes requisitos:

- a) Os encargos decorrentes do recrutamento estejam incluídos na proposta de orçamento, evidenciando o impacto no ano da contratação e no respetivo triénio, com identificação do montante remuneratório dos trabalhadores a contratar, tendo por referência a base da carreira profissional prevista em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou em regulamento interno, quando existam;
- b) O recrutamento seja considerado imprescindível;
- c) 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
- d) Cumprimento, atempado e integral, dos deveres de informação previstos na Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro, na sua atual redação.

De forma a proceder ao apuramento do cumprimento destas orientações deverá ser indicada a evolução do número de RH e dos gastos com pessoal para o período 2018 (execução), 2019 (estimativa) e 2020 e 2021 (previsão), desagregados por: (a) órgãos sociais, (b) dirigentes e (c) restantes trabalhadores, conforme quadro *infra*:

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

Unid. €

RH	Previsão	Estimativa	Execução	Var. 2020/ 2019	
	2020	2019	2018	Valor	%
Gastos totais com pessoal (1) = (a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)+(g)	0	0	0		
(a) Gastos com Órgãos Sociais					
(b) Gastos com Cargos de Direção					
(c) Remunerações do pessoal					
(i) Vencimento base + Subs. Férias + Subs. Natal					
(ii) Outros Subsídios					
(iii) Valorizações Remuneratórias					
(d) Benefícios pós-emprego					
(e) Ajudas de Custo					
(f) Restantes Encargos					
(g) Rescisões / Indemnizações					
Gastos Totais com pessoal (2) = (1) sem o impacto das medidas identificadas em (iii) e (g)					
Designação					
Nº Total RH (O.S. + Cargos de Direção + Trabalhadores)					
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)					
Nº Cargos de Direção sem O.S. (número)					
Nº Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção (número)					
Gastos com Dirigentes/Gastos com o Pessoal $\{(b)/((1)-(g))\}$					

Os despachos dos membros do Governo que autorizaram a exceção ao cumprimento dos princípios de Recursos Humanos aplicáveis em 2019, devem acompanhar a proposta de IPG 2020.

Todos os pedidos de dispensa do cumprimento dos princípios de Recursos Humanos de referência para 2020, e eventuais respetivos despachos proferidos pelos membros do Governo (se aplicável/disponível), que relevem para este exercício, devem acompanhar a proposta de IPG 2020.

4.2. Endividamento

Os instrumentos previsionais para 2020 devem refletir uma política de limitação do crescimento do endividamento das empresas públicas.

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

O crescimento do endividamento das empresas públicas fica limitado a 2%, considerando o financiamento remunerado corrigido pelo capital social realizado e excluindo novos investimentos materialmente relevantes.

No apuramento do crescimento global do endividamento das empresas públicas integradas no SEE são excluídos os novos investimentos com expressão material. Para este efeito consideram-se 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 (euro) 10 000 000 ou a 10% do orçamento da empresa para esse ano.

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

A proposta de novo investimento com expressão material é incluída no plano de investimentos da empresa, da qual devem constar os seguintes elementos:

- a) Descrição do investimento a realizar;
- b) Plano financeiro, com a indicação, para cada ano, das fontes de financiamento durante o período de programação;
- c) Programação anual material do investimento, incluindo indicadores físicos que permitam monitorizar a sua execução.

Para aferição da variação do endividamento é aplicada a seguinte fórmula:

$$\frac{(FR_t - FR_{t-1}) + (Capital_t - Capital_{t-1}) - NovosInvestimentos_t}{FR_{t-1} + Capital_{t-1}}$$

em que:

FR – Financiamento remunerado

Capital – Capital Social ou Capital Estatutário realizado

Novos Investimentos – Novos investimentos com expressão material

5. Empresas em Liquidação

Às empresas em liquidação não são aplicáveis as regras relativas à eficiência operacional e ao endividamento.

A proposta de PAO das empresas em liquidação deve assegurar o estrito cumprimento das orientações estabelecidas para a liquidação, designadamente através de plano de liquidação⁵ aprovado, sem prejuízo de possíveis alterações devidamente fundamentadas.

Para o efeito, a empresa deverá apresentar em anexo à proposta de IPG a respetiva proposta de alteração de plano de liquidação, incluindo necessariamente a recalendarização das ações, acompanhada de memória descritiva que justifique e fundamente quer o incumprimento do plano anterior, quer a nova proposta de plano.

6. Prazo Limite para Disponibilização dos IPG

O prazo limite para carregamento dos IPG **é o próximo dia 15 de outubro**, devendo toda a documentação ser disponibilizada de forma desmaterializada através da plataforma SIRIEF.

⁵ Sem prejuízo do necessário processo de apreciação e aprovação dos planos de liquidação, nos termos e para os efeitos da legislação aplicável, para efeitos de cumprimento desta instrução, entende-se por plano de liquidação o documento que inclua explanação e calendarização de liquidação da empresa, incluindo a disposição do património remanescente e a liquidação do seu passivo. A proposta de PAO seria, em contrapartida, o elenco dos recursos e outros meios materiais e financeiros necessários à execução deste plano de liquidação.

Anexo - Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão 2020

7. ANEXOS

- i. Parecer do Órgão de Fiscalização;
- ii. Eventuais pedidos de dispensa do cumprimento dos princípios enunciados no presente documento e os correspondentes despachos dos membros do Governo;
- iii. Demonstrações financeiras previsionais, detalhadas, com a indicação por trimestre em relação à previsão para 2020:
 - a) Balanço previsional;
 - b) Demonstração de resultados por natureza;
 - c) Demonstração dos fluxos de caixa previsional⁶.
- iv. Plano de Investimentos quantificado e detalhado, com as respetivas fontes de financiamento por projeto e por ano. No caso de projetos de investimento em curso deverá ser indicada a respetiva execução física e financeira acumulada em 2018 e para o horizonte temporal 2019 (estimativa) e 2020 a 2022, e o valor remanescente de investimento a realizar, desagregados por fonte de financiamento.
- v. Memória descritiva de cada um dos novos investimentos com expressão material propostos, 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 *Payback*).

⁶ Do qual devem constar notas explicativas dos fluxos projetados.