
TAXI

Arco
Ribeirinho
Sul

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2026-2028

junho 2026



Índice

I. Introdução 7

1. Criação da empresa e principais processos de fusão e transformação 7

2. Estatutos da empresa: evolução, enquadramento atual e evolução prospetiva 9

3. Património e ativos sob gestão 11

4. Modelo de Governance, Estrutura Organizacional e Recursos Humanos 12

Acionista e Assembleia Geral 12

Conselho de Administração 12

Fiscalização 12

Estrutura Organizacional e Recursos Humanos 13

5. Modelo de sustentabilidade económico-financeira 14

6. Enquadramento macroeconómico, pressupostos financeiros e alinhamento com os mercados de investimento (2026-2028) 15

II. A estratégia de médio prazo (2026–2028) 19

1. Enquadramento estratégico – dois eixos de atuação e tipologias de património 19

2. Eixo Estratégico I: Gestão dos Parques Empresariais 23

2.1. Parque Empresarial da Margueira (Almada) 24

2.2. Parque Empresarial do Seixal 25

2.3. Parque Empresarial do Barreiro 26

2.4. Parque Empresarial de Estarreja 30

2.5. Outros (Vendas Novas e Sobral de Monte Agraço) 31

3. Eixo Estratégico II: Transformação Territorial 35

3.1. Arco Ribeirinho Sul 35

3.1.1. Almada 39

3.1.2. Seixal 45

3.1.3. Barreiro 51

3.2. Cultura como Primeiro Gesto de Transformação 54

3.3. Modelo de operacionalização da transformação territorial 55

3.4. Passivo Ambiental existente nos territórios 58

4.1. Criação de uma marca identitária da transformação do território 60

4.2. Transição digital 61

III. Plano de atividades e indicadores de desempenho (2026–2028) 65

1. Concretizar a estratégia 65

1.1. Eixo Estratégico I: Gestão e valorização dos parques empresariais 66

1.1.1. Parque Empresarial de Almada 66

1.1.2. Parque Empresarial do Seixal 67

1.1.3. Parque Empresarial do Barreiro 67

1.1.4. Parque Empresarial de Estarreja 67

1.2. Eixo Estratégico II: Estruturação das operações de regeneração urbana 68

1.2.1. Território de Almada 68

1.2.2. Território do Seixal ... 69
1.2.3. Território do Barreiro ... 70
1.3. Pressupostos críticos e alertas à execução do Eixo Estratégico II: Estruturação das operações de regeneração urbana ... 71
1.3.1. Fontes de financiamento e plano de financiamento da ARS ... 71
1.3.2. Receitas esperadas e faseamento dos retornos económicos ... 72
1.3.3. Financiamento da remediação ambiental ... 73
1.3.4. Taxas urbanísticas, cedências e compensações urbanísticas ... 73
1.3.5. Enquadramento fiscal das operações de regeneração urbana ... 74
1.3.6. Dependência de decisões administrativas, regulatórias e institucionais ... 75
IV. Recursos Humanos ... 79
1. Movimentos dos Recursos Humanos ... 79
2. Plano de Reforço de Recursos Humanos ... 80
2.1. Enquadramento Estratégico ... 80
2.2. Situação Atual ... 81
2.3. Fundamentação Técnica da Adequação ... 82
2.5. Evolução dos Encargos com Recursos Humanos (2026–2028) ... 84
2.4. Plano Plurianual de Entradas e Saídas de colaboradores ... 86
V. Informação Financeira ... 89
1. Enquadramento Financeiro do PAO 2026-2028 ... 89
2. Financiamento e Endividamento ... 90
3. Projeções Económico-Financeiras para o Triénio 2026-2028 ... 94
3.1. Evolução do Balanço, dos Resultados e da Eficiência Operacional ... 94
3.2. Evolução dos Fornecimentos e Serviços Externos (2024-2028) ... 96
3.3. Gastos associados à frota automóvel ... 96
3.4. Eficiência Operacional ... 97
3.5. Grau de Execução 2024 - PAO 2025-2027 ... 98
VI. Plano de Investimentos ... 103
VII. Quadro síntese de autorizações requeridas ... 108
VIII. Indicadores de Gestão, PMP e Rácios Financeiros ... 112
IX. Demonstrações Financeiras ... 118
X. Conclusão ... 126

Siglas e Acrónimos

AML	Área Metropolitana de Lisboa
AOV	Aluguer Operacional de Veículos
APA	Agência Portuguesa do Ambiente, I.P.
APL	Administração do Porto de Lisboa, S.A.
ARS	Arco Ribeirinho Sul, S.A.
CCDR	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional, I.P.
CIP	Conjunto de Interesse Público
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e das Finanças
DLEO	Decreto-Lei de Execução Orçamental
DPH	Domínio Público Hídrico
DSUE	Deliberação Social Unânime por Escrito
ha	hectares
IGCP	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, E. P. E.
IGT	Instrumentos de Gestão Territorial
IPG	Instrumentos Previsionais de Gestão
OP	Operação
PAO	Plano de Atividades e Orçamento
PDM	Plano Diretor Municipal
PDMB	Plano Diretor Municipal do Barreiro
PDMS	Plano Diretor Municipal do Seixal
PIN	Potencial Interesse Nacional
PNPOT	Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território
POSEUR	Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
POVT	Programa Operacional Valorização do Território
PP	Plano de Pormenor
PRC	Plano de Redução de Custos
PROTAML	Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa
PUAN	Plano de Urbanização Almada Nascente
PVE	Parque de Veículos do Estado
RCM	Resolução de Conselho de Ministros
RJSPE	Regime Jurídico do Sector Público Empresarial
SEE	Setor Empresarial do Estado
SISEE	Sistema de Informação do Setor Empresarial do Estado
SROC	Sociedade de Revisores Oficiais de Contas
UOPG	Unidade Operativa de Planeamento e Gestão
UTAM	Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial
VAL	Valor Atual Líquido
ZLT	Zona Livre Tecnológica


12



CAPÍTULO I

Introdução

A ARCO RIBEIRINHO SUL

I. Introdução

1. Criação da empresa e principais processos de fusão e transformação

A Arco Ribeirinho Sul, S.A. (ARS) é uma sociedade comercial, constituída sob a forma de sociedade anónima, integrada no Setor Empresarial do Estado, sendo atualmente detida a 100% pela ESTAMO – Participações Imobiliárias, S.A. A sua atuação desenvolve-se num quadro estritamente empresarial, orientado para a gestão, qualificação e valorização de ativos territoriais, com especial incidência em grandes áreas industriais e ribeirinhas da margem sul do Tejo, caracterizadas por elevada complexidade espacial, ambiental e infraestrutural.

O percurso que conduz à atual ARS encontra-se profundamente ancorado na história urbana e industrial do Barreiro, Seixal e Almada, marcada pela implantação dos grandes complexos da CUF, da Siderurgia Nacional e da Lisnave, que durante décadas estruturaram a ocupação do solo, a morfologia urbana e a relação destes territórios com o estuário do Tejo. A desativação progressiva destas atividades, na sequência da sua nacionalização em meados da década de 1970, originou vastos territórios industriais descontinuados, frequentemente segregados do tecido urbano envolvente, mas dotados de localização estratégica, frentes ribeirinhas contínuas e infraestruturas de grande escala, com elevado potencial de reconversão.

A criação da Quimiparque e as fusões subsequentes, integrando patrimónios e competências provenientes da Siderurgia Nacional, permitiram consolidar uma plataforma empresarial especializada na gestão integrada de grandes territórios, assegurando a transição de uma lógica predominantemente patrimonial para uma atuação orientada para a estruturação de operações territoriais complexas, incluindo a remediação ambiental, a reconfiguração de infraestruturas e a preparação urbanística de áreas de reconversão. Este percurso culmina na atual Arco Ribeirinho Sul, S.A., cuja atuação se centra na valorização territorial de conjuntos urbanos e ribeirinhos de grande escala, promovendo a continuidade das frentes ribeirinhas e a integração funcional dos territórios.

Neste enquadramento, em 30 de maio de 2025, foi anunciado o Projeto Parque Cidades do Tejo, no qual os territórios do Arco Ribeirinho Sul assumem um papel estruturante. Na sequência desse anúncio, o Governo assumiu a intenção de criar por ato legislativo a a sociedade Parque Cidades do Tejo, S.A., bem como o diploma regulamentar que enquadra a respetiva operação, prevendo que a nova entidade suceda nas atribuições, direitos e obrigações da Arco Ribeirinho Sul, S.A.

Esta evolução é relevante para o Plano de Atividades e Orçamento 2026-2028, que se estrutura num quadro de continuidade empresarial, assegurando a execução da atividade corrente da ARS e a preparação organizacional e técnica compatível com a sua transformação na futura Parque Cidades do Tejo, S.A., enquanto veículo societário adequado à condução de processos de valorização territorial de grande escala.

Cronologia sintética das principais fases

1865	Criação da **Companhia União Fabril (CUF)**.
1907	Implantação da CUF no Complexo Industrial do Barreiro.
1954	Constituição da **Siderurgia Nacional** como sociedade anónima.
1975	Nacionalização da CUF e da Siderurgia Nacional.
1977	Criação da Empresa Química de Portugal, EP – **Quimigal**, por fusão de unidades industriais da CUF, do Amoníaco Português e dos Nitratos de Portugal.
1985	Primeira fase de reestruturação da Quimigal e criação da Quimiparque – Parques Industriais da Quimigal, com missão de gestão patrimonial e infraestrutural.
1989	Constituição da **Quimiparque – Parques Empresariais, S.A.**
1990–1991	Início da atividade da Quimiparque no Barreiro (1990) e em Estarreja (1991).
1991	Criação da Urbindústria, S.A., por cisão da Siderurgia Nacional, para gestão e valorização imobiliária.
1995	Aquisição da totalidade do capital da Quimiparque pela PARTESGE – Participações do Estado, S.A. (atual Parpública).
2001	Cessação definitiva da atividade siderúrgica, com concentração da intervenção nos territórios e património remanescentes.
2005	Criação da SNESGES – Administração e Gestão de Imóveis e Prestação de Serviços, S.A.
2008	Início do processo de fusão por incorporação da Urbindústria e da SNESGES na Quimiparque.
2009	Conclusão da fusão e alteração da denominação social para **Baía do Tejo, S.A**.
2017	Fusão por incorporação da Ambisider – Recuperações Ambientais, S.A. na Baía do Tejo, S.A.
2018–2019	Gestão e posterior integração definitiva do **Complexo da Margueira** no património da empresa.
2023	Relançamento do Projeto Arco Ribeirinho Sul e alteração da denominação social para **Arco Ribeirinho Sul, S.A**., bem como da estrutura acionista, passando a empresa a ser detida a 100% pela ESTAMO.

2. Estatutos da empresa: evolução, enquadramento atual e evolução prospetiva

Os estatutos da empresa foram sendo ajustados ao longo do tempo para acompanhar as sucessivas transformações societárias e o alargamento progressivo do seu âmbito de atuação, refletindo a evolução da empresa enquanto plataforma empresarial de gestão e valorização territorial. Esta trajetória estatutária traduz-se na passagem de uma lógica predominantemente associada à gestão de ativos industriais para um enquadramento mais abrangente de gestão patrimonial, requalificação territorial e regeneração urbana, em coerência com a natureza e a escala dos territórios sob sua responsabilidade.

As alterações estatutárias mais recentes consolidam uma missão centrada na estruturação e desenvolvimento de operações territoriais integradas, reforçando a capacidade da empresa para atuar sobre conjuntos urbanos e ribeirinhos de grande dimensão, e preparando-a para um alargamento do seu âmbito funcional e territorial, compatível com a integração numa estrutura societária de maior escala.

Nos termos dos estatutos atualmente em vigor, a Arco Ribeirinho Sul, S.A. caracteriza-se por:

Natureza jurídica e sede:
Sociedade anónima de capitais integralmente públicos, com sede no concelho do Barreiro.

Objeto social principal:
Desenvolvimento, gestão e promoção de operações integradas de requalificação, regeneração e valorização territorial, incluindo a reconversão de áreas industriais e logísticas e a valorização de solos.

Objetos complementares:
- gestão e exploração de parques empresariais;
- prestação de serviços ambientais;
- gestão, reabilitação e valorização de património imobiliário;
- prestação de serviços associados a utilidades e eficiência energética;

Capital social:
147.944.705 euros, integralmente realizado.

A atual configuração estatutária antecipa e sustenta a evolução da Arco Ribeirinho Sul, S.A. para a futura Parque Cidades do Tejo, S.A., na medida em que o seu objeto social, as atribuições e a natureza da atuação empresarial já se encontram alinhados com um modelo de entidade sucessora, orientado para a gestão e valorização de territórios de maior escala.

Os estatutos em vigor permitem, assim, que esta transição institucional ocorra numa lógica de continuidade jurídica, funcional e operacional, sem rutura material da missão nem necessidade de redefinição substancial das atribuições, assegurando estabilidade, previsibilidade e coerência na atuação da empresa.

Não obstante, identificam-se algumas lacunas relevantes no quadro estatutário atual, designadamente no que respeita às ações necessárias no território e à gestão do património industrial classificado. Em particular, não se encontram expressamente previstas atividades de natureza cultural, as quais são absolutamente essenciais ao exercício das funções da ARS neste domínio.

Com efeito, a valorização deste património exige uma abordagem integrada que vá além da sua conservação física, promovendo a sua ativação cultural, simbólica e económica. Tal implica reforçar os mecanismos de participação pública e de envolvimento das comunidades na definição dos projetos de desenvolvimento territorial, nomeadamente através da realização de exposições, programas culturais e iniciativas que valorizem a identidade industrial destes territórios, em articulação com redes internacionais, como a rota europeia de turismo industrial.

Acresce que a ausência de previsão estatutária para estas atividades condiciona a diversificação de fontes de financiamento e a geração de receita própria, designadamente através de bilhética, mesmo quando estão em causa equipamentos existentes, como um museu ou uma casa-museu, limitando a sustentabilidade e o efeito multiplicador do investimento público.

Paralelamente, evidencia-se a necessidade de evolução do enquadramento estatutário, de forma a integrar explicitamente a dimensão habitacional e de regeneração urbana na intervenção da empresa, em resposta aos desafios emergentes dos territórios abrangidos. A promoção de projetos que articulem qualificação urbana, habitação e valorização territorial, nomeadamente nos concelhos do Barreiro, Seixal e Almada, constitui um vetor relevante para o desenvolvimento sustentável e a competitividade destes territórios.

Neste contexto, importa posicionar a ARS como um agente ativo na resposta a fenómenos de natureza estrutural e conjuntural, incluindo os impactos das alterações climáticas, que têm vindo a acentuar situações de perda de emprego e de exclusão habitacional. O território e o património públicos devem, assim, afirmar-se como instrumentos de política pública ao serviço da coesão social e territorial, promovendo soluções integradas que conciliem desenvolvimento económico, justiça social e sustentabilidade ambiental.

Esta abordagem pressupõe uma atuação em rede, baseada no envolvimento efetivo das populações, na articulação com parceiros institucionais e na mobilização do tecido empresarial, reforçando o papel da ARS como plataforma de convergência de interesses públicos e privados e como catalisador de novas dinâmicas de desenvolvimento sustentável.

Neste quadro, a ARS proporá ao acionista único a revisão do enquadramento estatutário, reforçando os instrumentos de intervenção da empresa e integrando estas dimensões. Esta atualização permitirá assegurar a coerência entre a missão, os objetivos estratégicos e os meios operacionais da futura Parque Cidades do Tejo, S.A., reforçando a sua capacidade de responder de forma eficaz e integrada aos desafios dos territórios sob sua intervenção.

3. Património e ativos sob gestão

O património da Arco Ribeirinho Sul, S.A. (ARS) constitui a base material da sua atividade empresarial e reflete a evolução histórica da empresa enquanto entidade vocacionada para a gestão e valorização de grandes territórios industriais e ribeirinhos. Trata-se de um património maioritariamente de origem industrial, composto por solos, edifícios, infraestruturas e redes técnicas, distribuídos por vários concelhos, com especial incidência na margem sul do Tejo.

Para efeitos de enquadramento, o património da ARS pode ser entendido segundo duas grandes categorias funcionais: património operacional e património estratégico.

O património operacional integra os ativos em exploração corrente, que asseguram a atividade regular da empresa, incluindo parques empresariais infraestruturados, edifícios e infraestruturas técnicas em funcionamento. Estes ativos constituem a base da gestão quotidiana, suportando a ocupação empresarial, a prestação de serviços associados e a geração de receitas operacionais.

O património estratégico corresponde a grandes áreas industriais desativadas, frentes ribeirinhas e solos expectantes, caracterizadas por elevada complexidade territorial, frequentemente associadas a passivos ambientais históricos e a necessidades de reconfiguração infraestrutural. Estes ativos apresentam forte potencial de valorização a médio e longo prazo e exigem uma abordagem integrada, faseada e tecnicamente exigente.



Função
Exploração corrente

Horizonte temporal
Curto/médio prazo



Função
Preparação e valorização patrimonial

Horizonte temporal
Médio/longo prazo

4. Modelo de Governance, Estrutura Organizacional e Recursos Humanos

A Arco Ribeirinho Sul, S.A. é uma sociedade anónima de capitais públicos, organizada de acordo com os respetivos estatutos e com o Regime Jurídico do Setor Público Empresarial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, assegurando um modelo de governação assente na separação clara entre funções de decisão estratégica, gestão executiva e fiscalização.

Acionista e Assembleia Geral

A ESTAMO – Participações Imobiliárias, S.A., acionista única da Arco Ribeirinho Sul, S.A., exerce os seus direitos através da Assembleia Geral, órgão supremo da sociedade, à qual compete deliberar sobre as matérias estruturantes da vida societária, nos termos legais e estatutários, designadamente a eleição dos órgãos sociais, a apreciação da gestão e a autorização de operações relevantes. A Mesa da Assembleia Geral é composta por:

· Presidente: Miguel Teixeira Ferreira Roquette
· Secretária: Catarina Charters de Amaral Marques Fernandes Homem

Conselho de Administração

A gestão e representação da sociedade competem ao Conselho de Administração, responsável pela condução dos negócios sociais, pela definição da organização técnico-administrativa e pela aprovação das normas internas de funcionamento. O Conselho de Administração é composto por três membros:

· Sara Oliveira Ribeiro – Presidente
· Alexandre Capucha – Vice-Presidente e Chief Financial Officer
· Susana Viseu – Vogal

Fiscalização

A fiscalização da sociedade compete a um Fiscal Único, nos termos estatutários, assegurando o controlo da legalidade e da regularidade da gestão financeira e contabilística. Esta função é exercida pela: BDO & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. (SROC n.º 29).

Em conformidade com o Decreto-Lei n.º 133/2013, a sociedade dispõe ainda de Auditor Externo, reforçando o sistema de controlo interno e de fiscalização independente.

Estrutura Organizacional e Recursos Humanos

A estrutura organizacional da Arco Ribeirinho Sul assenta numa organização funcionalmente estável, atualmente suportada por 43 trabalhadores, distribuídos por funções técnicas, administrativas e operacionais, assegurando a gestão integrada dos ativos sob sua responsabilidade.

Os recursos humanos caracterizam-se por um elevado nível de conhecimento técnico interno, adquirido ao longo de um acompanhamento continuado de áreas com forte matriz industrial, económica e portuária, incluindo atividades de natureza naval, logística e aeroportuária. Este conhecimento acumulado constitui um ativo crítico da empresa, permitindo uma leitura integrada das condicionantes físicas, funcionais, ambientais e económicas e garantindo continuidade e coerência nas decisões e intervenções.

Na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2023, de 10 de maio, a empresa procedeu à aquisição e integração de competências complementares nas áreas de planeamento e projeto, ampliando a sua capacidade técnica interna e preparando a organização para a evolução do seu âmbito de atuação.

A atual estrutura evidencia, assim, a necessidade de crescimento progressivo, quer em competências quer em meios humanos, de forma proporcional à dimensão e complexidade da missão associada à Parques Cidades do Tejo. Este crescimento permitirá capitalizar o conhecimento existente e aplicá-lo a novas áreas de intervenção com características semelhantes, assegurando uma abordagem consistente, informada e tecnicamente sustentada.

O modelo de governance e a estrutura organizacional da Arco Ribeirinho Sul, S.A. assentam, deste modo, numa lógica de continuidade institucional, valorização do conhecimento interno, capacitação progressiva e otimização, garantindo alinhamento entre estratégia, meios humanos e exigências de execução do PAO 2026-2028.

5. Modelo de sustentabilidade económico-financeira

A sustentabilidade económico-financeira da Arco Ribeirinho Sul, S.A. (ARS) assenta num modelo empresarial integralmente suportado por receitas operacionais resultantes da exploração do património sob sua gestão. Este modelo tem permitido assegurar, de forma continuada, o equilíbrio financeiro da empresa, garantindo autonomia económica, previsibilidade financeira e estabilidade operacional, sem recurso a endividamento ou financiamento público.

As receitas da ARS decorrem essencialmente da exploração de parques empresariais, da utilização e cedência de espaços e da prestação de serviços associados aos ativos sob gestão. Esta atividade assegura a cobertura dos custos de funcionamento da empresa e gera os recursos necessários para suportar as restantes áreas de intervenção.

A valorização do património estratégico, constituído por extensas áreas industriais desativadas, frentes ribeirinhas e solos expectantes, caracterizadas por elevada complexidade técnica, ambiental e temporal, depende, numa fase inicial, da capacidade de geração de receitas da atividade operacional. É esta base financeira que suporta os encargos associados à manutenção, preparação técnica, qualificação progressiva e estruturação dos ativos estratégicos, num horizonte de médio e longo prazo.

Esta dependência manter-se-á até que os processos de requalificação permitam gerar receitas próprias diretamente associadas aos ativos estratégicos, através da sua entrada gradual em exploração ou da concretização de utilizações economicamente sustentáveis. Até esse momento, o reforço da eficiência operacional, a otimização da ocupação dos ativos e o crescimento sustentado das receitas correntes constituem fatores determinantes para assegurar a continuidade dos processos de valorização territorial sem comprometer a estabilidade financeira da empresa.

Neste enquadramento, o Plano de Atividades e Orçamento 2026-2028 estrutura-se numa lógica de consolidação do modelo de financiamento operacional, reconhecendo a gestão corrente como pilar da autonomia financeira da ARS e condição necessária para a prossecução dos seus objetivos estratégicos.

O triénio 2026-2028 apresenta-se, contudo, particularmente exigente, uma vez que a dimensão das receitas atualmente geradas permanece reduzida face ao volume de investimento necessário para promover, em simultâneo, operações urbanas de elevada complexidade nos territórios do Barreiro, Seixal e Almada. Neste contexto, o presente plano adota uma abordagem prudente e faseada, assente no financiamento através das receitas operacionais e da alienação de ativos não estratégicos, compatibilizando a capacidade financeira da empresa com a concretização progressiva dos projetos de valorização territorial.

6. Enquadramento macroeconómico, pressupostos financeiros e alinhamento com os mercados de investimento (2026-2028)

O Plano de Atividades e Orçamento 2026-2028 (PAO) da Arco Ribeirinho Sul, S.A. (ARS) é elaborado em conformidade com as Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento 2026-2028, emitidas pela Entidade do Tesouro e Finanças (ETF), bem como com o regime jurídico aplicável ao Setor Empresarial do Estado, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual, assegurando a coerência entre planeamento estratégico, programação financeira, controlo do risco e execução orçamental.

O documento será submetido nos meios próprios, acompanhado do Relatório e Parecer do Fiscal Único, órgão estatutariamente competente para a fiscalização da sociedade, nos termos dos artigos 278.º, 413.º e 420.º do Código das Sociedades Comerciais e do artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro conforme estabelecido no artigo 17.º dos Estatutos da Sociedade, que prevê a existência de um Fiscal Único, obrigatoriamente Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

O cenário macroeconómico considerado para o período 2026-2028 baseia-se nos referenciais do GPEARI, refletindo um contexto de crescimento económico moderado, estabilização da inflação e maior seletividade do investimento, num ambiente internacional marcado por volatilidade geopolítica, restrição monetária prolongada e reconfiguração dos fluxos globais de capital. Destacam-se, para efeitos de planeamento, os seguintes indicadores de referência:

PIB:
crescimento real em torno de 2,2% em 2026, 1,7% em 2027 e uma projeção prudente de estabilização em 1,8% em 2028;

Investimento (FBCF):
comportamento volátil, com desaceleração após 2026 e recuperação em 2028;

Exportações:

crescimento sustentado, embora com desaceleração em 2028;

IHPC:
estabilização em torno de 2,0%, compatível com um enquadramento monetário restritivo, mas previsível.

Este contexto macroeconómico e financeiro tem conduzido, nos mercados internacionais, a uma reorientação das preferências de investimento para ativos reais, de grande escala, com risco controlado, horizontes longos e forte ancoragem territorial, em detrimento de instrumentos financeiros mais expostos à volatilidade de mercado. Neste quadro, produtos de investimento baseados em ativos imobiliários, infraestruturais e urbanos apresentam-se como alternativas particularmente atrativas face ao financiamento bancário tradicional, num contexto de custo de capital elevado e maior seletividade do crédito.

O modelo financeiro da ARS para 2026-2028 mantém-se alinhado com os princípios de prudência, equilíbrio económico-financeiro e controlo do risco, sendo integralmente suportado por receitas operacionais, sem recurso a endividamento nem a financiamento público. A gestão dos ativos operacionais assegura fluxos de caixa recorrentes que permitem a cobertura dos custos de funcionamento, a manutenção do património e o suporte financeiro à maturação progressiva do património estratégico.

Neste enquadramento, os investimentos previstos no triénio são programados de forma faseada e seletiva, privilegiando operações de transformação territorial de grande escala, estruturadas em parceria com entidades privadas e concebidas para responder a um segmento específico do mercado de investimento institucional. Estas operações são desenhadas com características comparáveis a produtos financeiros baseados em ativos reais:

- elevada escala e liquidez potencial indireta;
- previsibilidade jurídica e operacional;
- risco mitigado por faseamento e diversificação funcional;
- horizontes de retorno de médio e longo prazo.

A ARS posiciona-se, assim, como entidade estruturadora de operações territoriais suscetíveis de integrar estratégias de investimento conservadoras, compatíveis com as atuais tendências dos mercados financeiros internacionais e com a procura por alternativas estáveis ao financiamento bancário.

Em conformidade com as orientações da ETF, a atuação da ARS estrutura-se numa lógica de dupla escala, coerente com os pressupostos financeiros do PAO:

i. À escala regional e nacional, a empresa reforça a gestão ativa dos parques empresariais, orientada para a atração de novas atividades económicas, aumento da ocupação e diversificação produtiva, contribuindo para o reforço da base económica e do emprego.
ii. À escala internacional, a ARS afirma-se como veículo societário apto à estruturação de operações territoriais investíveis, capazes de captar capital institucional e investimento estrangeiro direto, posicionando Portugal e a Área Metropolitana de Lisboa em condições comparáveis às principais geografias europeias de investimento urbano e infraestrutural.

O PAO 2026-2028 demonstra, assim, que o modelo financeiro, a programação de investimentos e o posicionamento da Arco Ribeirinho Sul, S.A. se encontram alinhados com os cenários macroeconómicos, com as tendências do mercado de produtos financeiros e com as exigências normativas da ETF, assegurando sustentabilidade económico-financeira, controlo do risco e coerência estratégica no médio prazo.





CAPÍTULO II

Estratégia de médio prazo

PATRIMÓNIO INDUSTRIAL E TRANSFORMAÇÃO DO TERRITÓRIO

II. A estratégia de médio prazo (2026–2028)

1. Enquadramento estratégico – dois eixos de atuação e tipologias de património

A estratégia de médio prazo da empresa para o triénio 2026–2028 estrutura-se em dois eixos estratégicos de atuação complementares — a Gestão Integrada dos Parques Empresariais e a Transformação Territorial — que correspondem, de forma direta, às duas tipologias de património sob responsabilidade da empresa: o património operacional e o património estratégico.

Esta distinção não é meramente conceptual, mas estrutural. Permite organizar o território, o tempo e a ação: o que hoje está em uso e em produção, e o que permanece em reserva, disponível para futura transformação. O património é entendido como um ativo público multifacetado — económico, territorial, histórico e simbólico — cuja valorização exige abordagens diferenciadas, mas integradas numa visão comum.

Os territórios onde a empresa atua foram, ao longo do século XX, pilares fundamentais da industrialização nacional. A concentração de atividades como a indústria química, a metalurgia pesada e a construção e reparação naval moldou profundamente a paisagem, o tecido urbano, as infraestruturas e a identidade social destes lugares. Os processos de desindustrialização não eliminaram esta base; deram origem a um conjunto de ativos que hoje se organizam entre património em exploração corrente e património com potencial de transformação futura.

Neste contexto, a estratégia da empresa assenta numa lógica de continuidade histórica e de racionalidade territorial. O património operacional, materializado nos parques empresariais, corresponde aos tecidos urbanos e edificados que resistiram ao processo de desindustrialização. São estes os espaços que permaneceram em uso, que se adaptaram a sucessivas fases económicas e que mantiveram atividade, emprego e presença física no território.

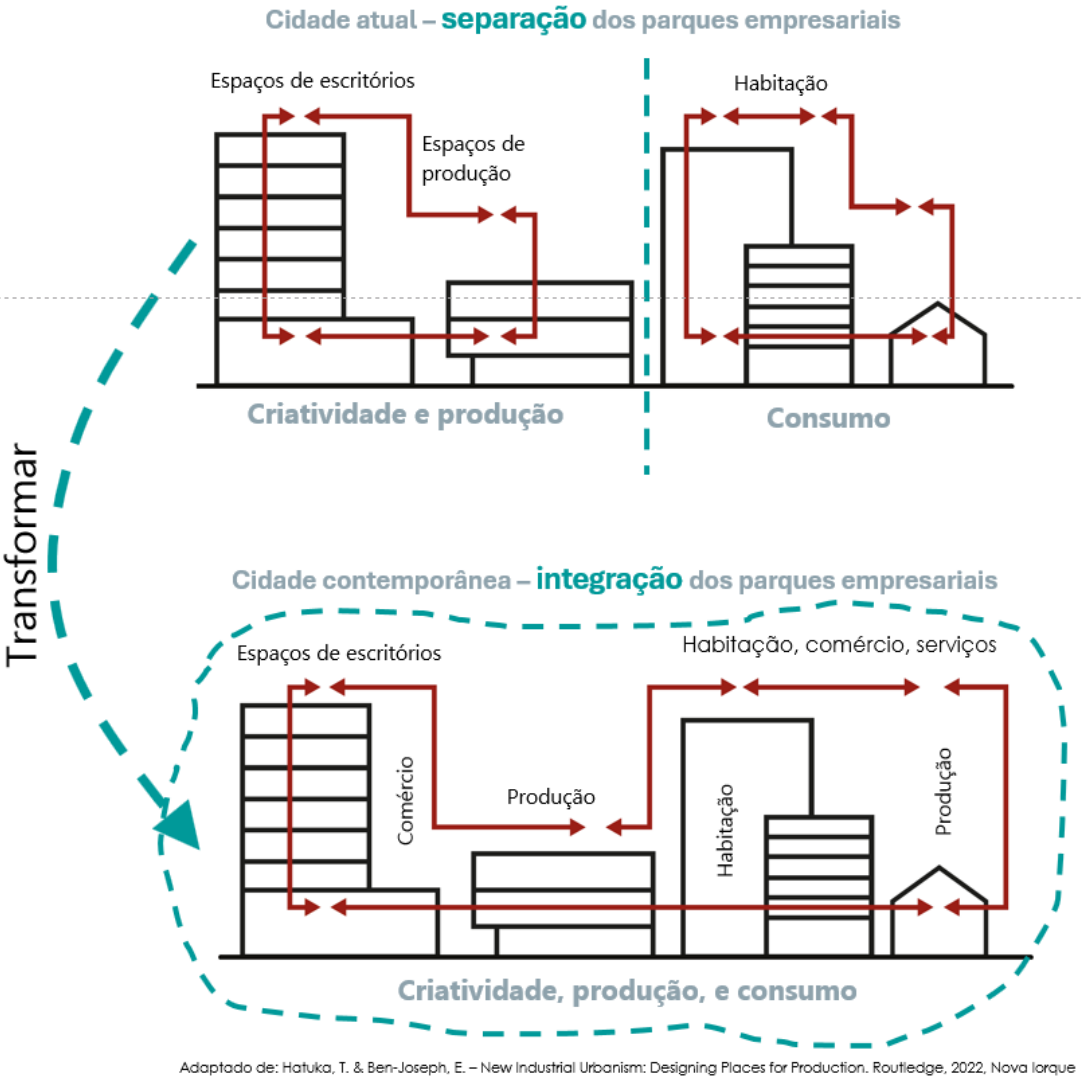
A sua importância ultrapassa a dimensão funcional ou económica. Estes parques incorporam um legado histórico-industrial e, simultaneamente, constituem a matriz construída que sobreviveu e se manteve viva, preservando escala, estrutura e identidade urbana. São a continuidade possível entre o passado industrial e o presente produtivo, e é a partir deles que qualquer estratégia de valorização territorial ganha coerência e consistência.

Em contraste, o património estratégico corresponde à maior fatia do território sob responsabilidade da empresa. Trata-se de áreas que permanecem expectantes há várias décadas, resultantes dos processos de desindustrialização, demolição e desativação de grandes complexos produtivos. São espaços extensos, descontínuos e heterogéneos, cujo valor não reside na exploração imediata, mas na sua capacidade de acolher, no tempo certo, novos usos e novas formas de integração urbana.

A estratégia assume como eixo fundamental de ação que este património estratégico comece a despertar no curto e médio prazo, através de ações concretas, progressivas e espacialmente controladas. A transformação territorial não é entendida como um ato único ou totalizante, mas como um processo cumulativo, que avança por partes, devolvendo gradualmente áreas às cidades e às populações.

Esta abordagem implica isolar as áreas de maior complexidade técnica, ambiental ou jurídica, permitindo que permaneçam em maturação, enquanto se avança noutras parcelas onde a intervenção é mais imediata e controlável. Não se espera que tudo esteja resolvido para agir: avança-se, testa-se, aprende-se e ajusta-se.

O território é assim trabalhado por sucessivas camadas de intervenção, permitindo ganhar experiência, melhorar soluções e elevar a qualidade da transformação de área para área. Esta progressão faseada assegura maior robustez técnica, menor risco financeiro e uma relação mais direta entre o tempo da cidade, o tempo do projeto e o tempo da gestão pública.



Adaptado de: Hatuka, T. & Ben-Joseph, E. – New Industrial Urbanism: Designing Places for Production. Routledge, 2022, Nova Iorque





Eixo Estratégico I:
Gestão dos Parques Empresariais

2. Eixo Estratégico I: Gestão dos Parques Empresariais

A gestão dos parques empresariais do Barreiro, Seixal, Almada e Estarreja constitui o primeiro eixo estratégico da empresa e assenta no reconhecimento destes territórios como estruturas produtivas que atravessaram o tempo. Resultantes dos grandes ciclos de industrialização do século XX, estes parques incorporam diferentes matrizes económicas — química, siderúrgica e naval — que moldaram de forma duradoura a sua configuração física, infraestrutural e urbana.

As diferenças entre parques são expressão direta dessas origens: na escala do edificado, na dimensão das parcelas, na especialização das infraestruturas e na relação com o rio, o porto, a ferrovia ou a rede viária. Estas características não são vestígios de um passado encerrado, mas condições ativas de funcionamento e de adaptação, que permitiram a permanência de atividade económica ao longo dos processos de desindustrialização.

Foram estes os tecidos urbanos e edificados que resistiram, mantendo uso, presença e identidade, mesmo quando grandes áreas envolventes foram desativadas ou demolidas. Importa, por isso, afastar a leitura dos parques empresariais como áreas expectantes ou provisórias. Estes territórios não são vazios em suspensão, mas núcleos produtivos vivos, com capacidade própria de evolução.

A estratégia de gestão assenta na reabilitação e qualificação do edificado existente, introduzindo novas formas de circularidade, energia, mobilidade, comunicação e inovação. O investimento nesta requalificação visa reforçar o valor económico e identitário dos parques, afirmando-os como núcleos ativos, a partir dos quais se irradiam dinâmicas para as áreas adjacentes que aguardam processos de transformação futura.

Esta vitalidade produtiva traduz-se numa base económica concreta e mensurável, assente num conjunto diversificado de empresas instaladas e num modelo de gestão que assegura receitas regulares associadas à utilização dos espaços, à prestação de serviços e à manutenção das infraestruturas. No seu conjunto, estes parques geraram em 2025 uma receita total aproximada de 10,43 milhões de euros, refletindo o grau de ocupação, a intensidade de uso e a especialização funcional de cada território. A estrutura de receitas evidencia o peso relativo de cada parque no sistema global e a diversidade de perfis empresariais instalados, conforme detalhado a seguir.

Parque Empresarial	Empresas Instaladas	Receita Anual	Peso Percentual no Total
Barreiro	190	7,06 M€	67,8 %
Estarreja	45	2,56 M€	24,6 %
Margueira	5	0,44 M€	4,2 %
Seixal	32	0,36 M€	3,5 %
Total ARS	**272**	**10,43 M€**	

2.1. Parque Empresarial da Margueira (Almada)



Edifícios inseridos na atividade do Parque Empresarial da Mutela

O Parque da Mutela integra o território da antiga Lisnave, complexo industrial de construção e reparação naval que marcou de forma determinante a frente ribeirinha de Almada. A sua implantação estruturou uma paisagem produtiva de grande escala, diretamente relacionada com o estuário do Tejo e com as infraestruturas portuárias, configurando um dos mais relevantes territórios industriais da Área Metropolitana de Lisboa.

No âmbito do Eixo I — Gestão de Parques Empresariais — a atuação da Arco Ribeirinho Sul incide na valorização e reativação dos edifícios existentes, originalmente destinados a funções administrativas e técnicas associadas à atividade naval. Após um período de desocupação, motivado pela expectativa de transformação territorial mais ampla, estes imóveis registaram degradação progressiva e aumento de encargos de conservação e segurança.

A estratégia prevê a reativação temporária destes edifícios, entendendo-os como estruturas arquitetonicamente aptas a múltiplas adaptações funcionais. A sua configuração espacial permite acolher usos diversificados, desde serviços e escritórios até equipamentos sociais e educativos. Inclui-se igualmente a função habitacional, cuja presença histórica se encontra documentada no edifício conhecido como "Guest House", concebido para alojamento temporário de trabalhadores da Lisnave e das tripulações das embarcações que ali eram intervencionadas. A eventual reintrodução de soluções residenciais ou de alojamento não constitui, assim, uma rutura com a matriz do território, mas uma atualização de uma prática que sempre integrou o seu funcionamento.

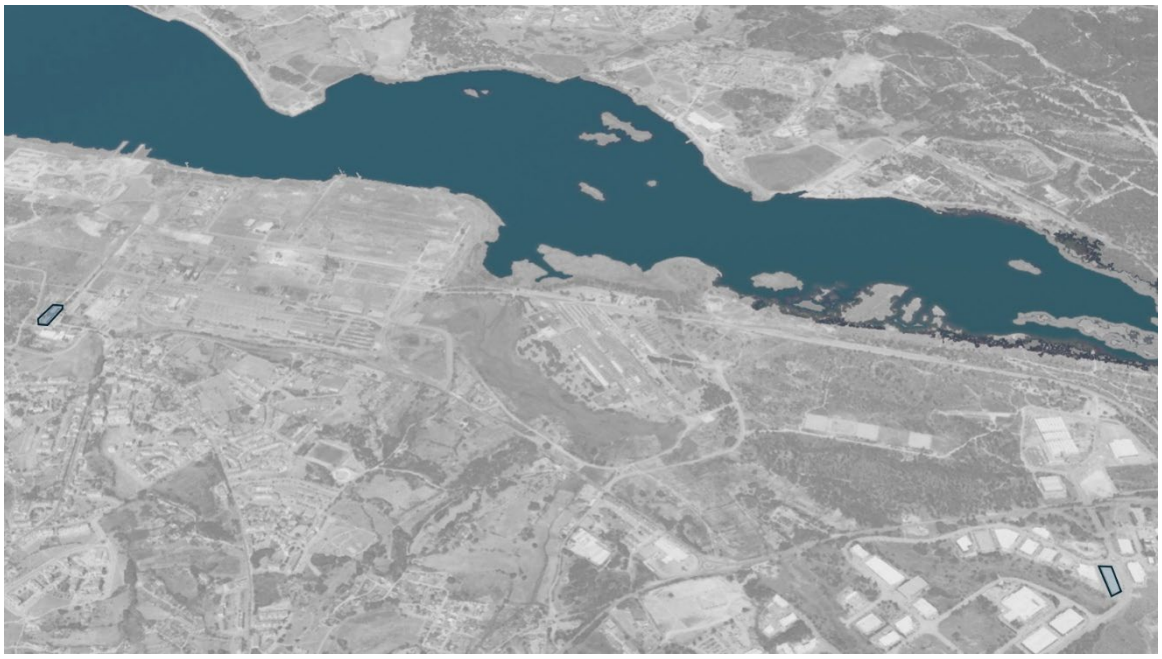
Esta reativação assume carácter transitório, compatível com a futura transformação estrutural da área no âmbito do Eixo II. Caso se revele necessário proceder à relocalização de atividades entretanto instaladas, prevê-se que os instrumentos de planeamento

urbanístico em elaboração integrem áreas específicas destinadas à sua acomodação, assegurando continuidade funcional e previsibilidade territorial.

A ocupação temporária permitirá gerar receita operacional, reduzir encargos fixos associados a imóveis devolutos e melhorar as condições de conservação do edificado, constituindo simultaneamente um mecanismo de ativação progressiva do território enquanto se consolidam as condições urbanísticas para a sua transformação estrutural.

Deste modo, o Parque da Mutela afirma-se, no âmbito do Eixo I, como ativo estratégico em gestão dinâmica, contribuindo para a sustentabilidade financeira da ARS e criando as bases operacionais que suportarão a futura regeneração urbana do território.

2.2. Parque Empresarial do Seixal



● Edifícios inseridos na atividade do Parque Empresarial do Seixal

O Parque Empresarial do Seixal desenvolve-se no território da antiga Siderurgia Nacional, um dos mais relevantes complexos industriais do século XX em Portugal. A implantação siderúrgica estruturou profundamente a paisagem e a economia da margem sul, configurando uma vasta plataforma industrial articulada com porto, ferrovia e rede rodoviária pesada. A escala do conjunto, a sua implantação e a memória produtiva que transporta continuam a marcar o território.

No âmbito do Eixo I, a atuação da Arco Ribeirinho Sul concentra-se no edifício correspondente à antiga sede da Siderurgia Nacional, hoje reconvertido em edifício de escritórios. Este imóvel constitui o núcleo operativo do Parque Empresarial do Seixal e apresenta procura consolidada, afirmando-se como espaço qualificado para instalação de serviços técnicos e atividades administrativas.

A estratégia prevê a reabilitação integral do edifício, reforçando o seu desempenho estrutural e energético, atualizando sistemas técnicos e qualificando os espaços interiores de forma a responder às exigências contemporâneas do mercado de escritórios. A valorização do ativo constitui prioridade, assegurando a sua competitividade e estabilidade de ocupação.

Prevê-se igualmente a sua integração num modelo de gestão articulado com os parques do Barreiro e de Almada, suportado por plataformas digitais comuns. A harmonização de serviços, monitorização de indicadores e partilha de sistemas permitirá reforçar eficiência operacional e consolidar uma rede empresarial integrada sob gestão da ARS.

Importa distinguir esta atuação — centrada na valorização do património operacional existente — da dimensão mais ampla de transformação territorial associada à antiga área da Siderurgia Nacional. Pela sua escala e localização estratégica, o Seixal constitui um dos territórios estruturantes do Eixo II — Transformação Territorial. A eventual expansão do núcleo empresarial encontra-se dependente do enquadramento urbanístico e será desenvolvida nesse contexto.

Neste enquadramento, o Parque Empresarial do Seixal afirma-se como polo de serviços qualificados, integrado numa rede metropolitana de ativos empresariais e estrategicamente posicionado para evoluções futuras de maior escala.

2.3. Parque Empresarial do Barreiro



Edifícios inseridos na atividade do Parque Empresarial do Barreiro

O Parque Empresarial do Barreiro tem origem numa das mais significativas transformações económicas e urbanas do país, associada à industrialização da margem sul do Tejo no início do século XX. Em 1907, sob a liderança de Alfredo da Silva, a Companhia União Fabril implantou no Barreiro um vasto complexo industrial ligado à indústria química, estruturando uma frente ribeirinha produtiva articulada com ferrovia, porto e rede viária.

Esta implantação redefiniu a escala da cidade e instituiu um modelo integrado de produção, logística e organização territorial.

O complexo não estruturou apenas unidades fabris. Organizou bairros operários, equipamentos culturais e infraestruturas desportivas, articulando trabalho, habitação e vida comunitária num mesmo sistema urbano. O Bairro Operário de Santa Bárbara constitui expressão clara dessa coexistência entre função produtiva e função residencial.

A desindustrialização da segunda metade do século XX implicou a desativação de extensas áreas, mas uma parte significativa do tecido edificado subsistiu e foi progressivamente apropriada por novas atividades. É esse conjunto consolidado que hoje configura o núcleo operativo do parque. A classificação patrimonial consagrada pela Portaria n.º 615/2020, de 19 de outubro, reconhece o valor histórico e arquitetónico deste território, reforçando a sua condição de estrutura produtiva com densidade patrimonial.

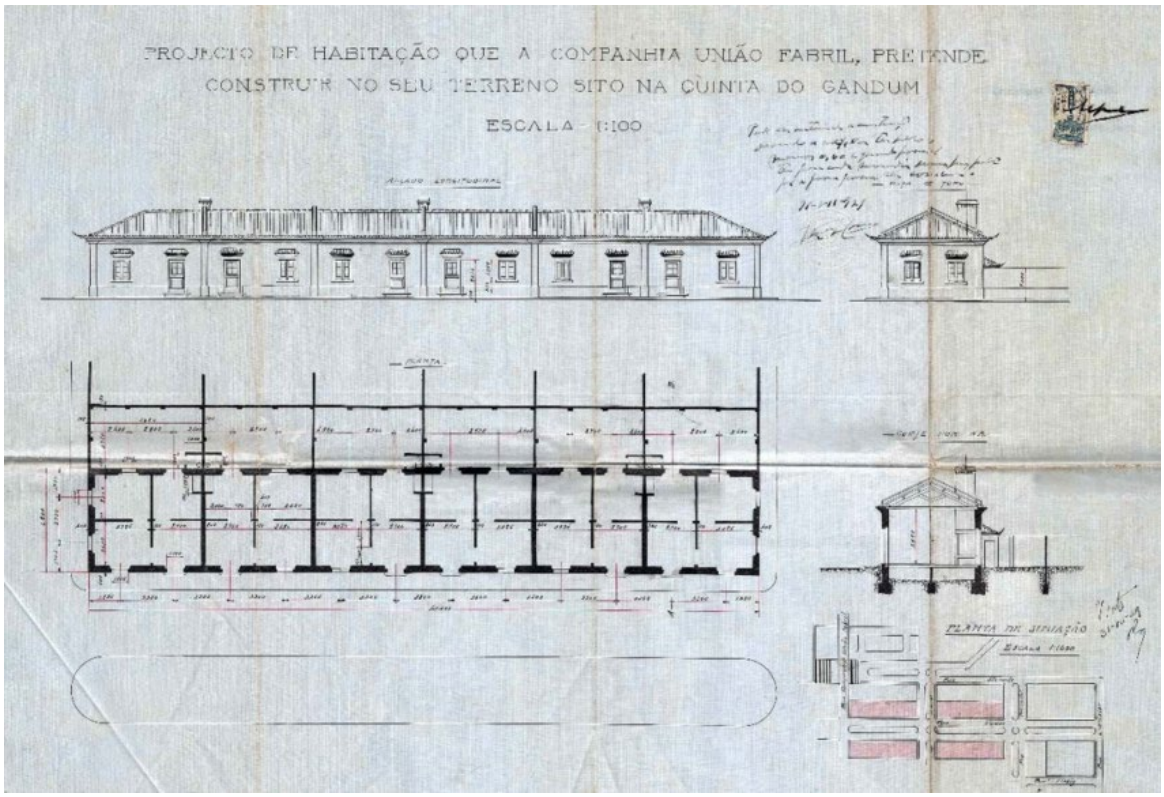
Atualmente, o parque desenvolve-se sobre uma área total (ABC) de 1 177 506 m², com 1 020 114 m² de implantação, integrando 187 clientes ativos distribuídos por 352 unidades ocupadas. O tecido empresarial combina indústria ligeira, logística, serviços técnicos especializados e atividades associadas às indústrias criativas, evidenciando capacidade de adaptação a diferentes ciclos económicos.

O processo de auscultação realizado no último trimestre de 2025 confirmou o potencial estratégico do território, mas evidenciou fragilidades resultantes da progressiva monofuncionalidade imposta pelos instrumentos de planeamento urbano. A exclusão da função habitacional — inclusive no Bairro Operário, cuja génese é precisamente residencial — reduziu diversidade e permanência. Equipamentos culturais e desportivos perderam enquadramento e uso, tendo parte das suas áreas sido substituídas por infraestruturas viárias desproporcionadas. Esta evolução enfraqueceu a vitalidade quotidiana e a centralidade urbana do conjunto.

A estratégia prevê, neste enquadramento, a consolidação do Parque Empresarial do Barreiro como núcleo produtivo qualificado e como nova centralidade urbana da cidade, através de um programa integrado de investimento.

Prevê-se, em primeiro lugar, a requalificação estruturante do espaço público, entendida como base física da regeneração. A introdução de pedonalidade contínua, a reorganização do estacionamento, a clarificação da hierarquia viária e a criação de espaços de permanência reconstituem a dimensão urbana do território. Integram-se soluções baseadas no conceito de cidade esponja — permeabilização do solo, drenagem sustentável e reforço da arborização — aumentando a resiliência climática e qualificando a imagem do conjunto. O espaço público assume-se como estrutura de articulação entre produção e cidade.

Prevê-se, em segundo lugar, a reabilitação programada do edificado, incluindo património classificado e edifícios estratégicos. As intervenções visam melhorar desempenho estrutural e energético, adaptar espaços a novas exigências funcionais e reforçar a sustentabilidade económica do parque, valorizando simultaneamente o seu legado industrial.



Projeta-se, em terceiro lugar, a introdução de usos urbanos complementares e compatíveis com a matriz produtiva existente, restituindo diversidade funcional ao território. Considera-se a integração de equipamentos públicos de ensino, valências sociais e serviços de apoio à comunidade, bem como soluções habitacionais enquadradas na lógica histórica do lugar. A reintrodução da função residencial — através de modelos cooperativos, colaborativos, sénior e multigeracionais — não configura rutura, mas reposição de uma componente estrutural da organização original do conjunto. A reativação da função habitacional no Bairro Operário de Santa Bárbara reforça essa continuidade histórica e contribui para consolidar permanência e centralidade.

Antecipa-se, por último, a implementação de plataformas digitais de gestão, integrando monitorização, análise de dados e ferramentas de inteligência artificial destinadas a otimizar manutenção, consumos, ocupação e promover práticas de economia circular. A digitalização constitui suporte técnico indispensável a uma gestão integrada e estrategicamente orientada.

A convergência destes investimentos permitirá superar a monofuncionalidade instalada, reforçar permanência urbana e afirmar o Parque Empresarial do Barreiro como território de produção, conhecimento, cultura e vida quotidiana, consolidando uma nova centralidade na estrutura urbana da cidade.

A Cidade dos Arquivos

O projeto Cidade dos Arquivos constitui um projeto estruturante na regeneração do Parque Empresarial do Barreiro, desenvolvendo-se integralmente em edifícios cedidos pela Arco Ribeirinho Sul no interior do parque. A reutilização de estruturas industriais para acolher arquivos e centros de documentação introduz uma dimensão singular no território, articulando atividade económica e preservação da memória, com particular enfoque na história de Portugal do século XX.

O projeto tem vindo a gerar procura efetiva por espaços destinados a conservação e consulta de acervos, traduzindo-se numa ocupação qualificada do edificado existente e na introdução de funções económicas, culturais e de investigação. Esta dinâmica reforça a diversificação funcional do parque e a sua atratividade.

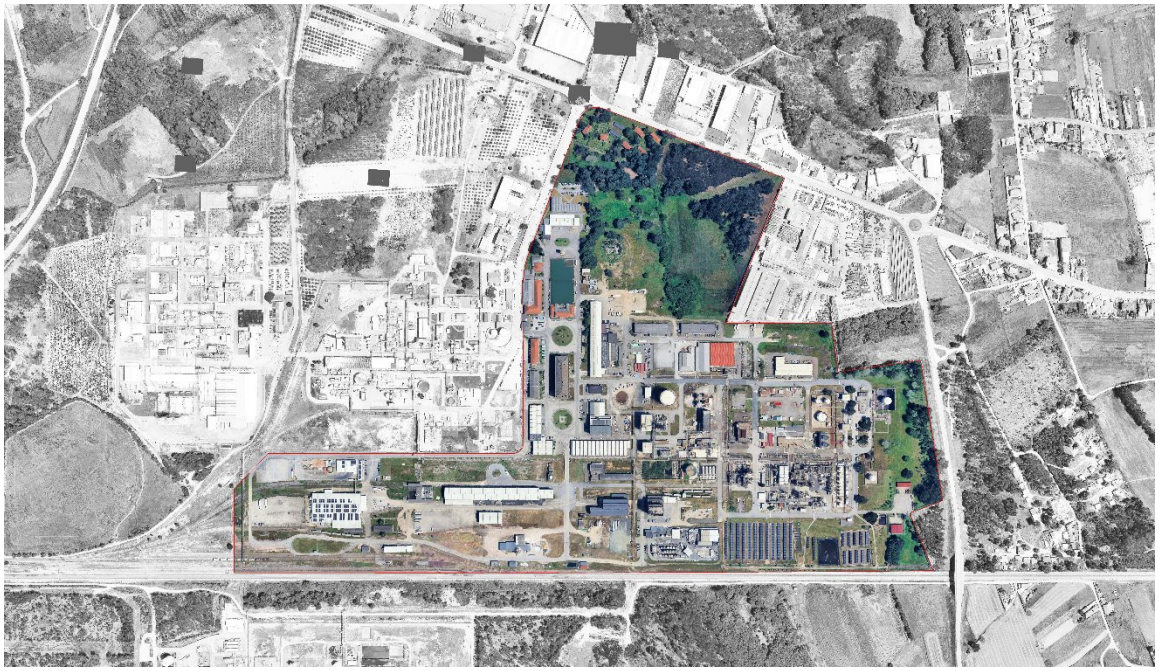
A estratégia de regeneração integra esta realidade como vetor de posicionamento, prevendo a adaptação de espaços compatíveis com funções arquivísticas e expositivas, bem como a reabilitação do património classificado no âmbito da identidade industrial e da narrativa da Cidade dos Arquivos.



Neste enquadramento, a Cidade dos Arquivos afirma-se como elemento diferenciador do Parque Empresarial do Barreiro, contribuindo para a sua regeneração e para a consolidação de um território produtivo com densidade cultural e histórica.

A concretização desta visão para a regeneração do Parque Empresarial do Barreiro exige um programa faseado de intervenções e investimentos que responda às carências identificadas, dinamize o tecido empresarial existente e consolide o parque como estrutura produtiva qualificada, resiliente e estrategicamente posicionada na evolução futura do território envolvente.

2.4. Parque Empresarial de Estarreja



O Parque Empresarial de Estarreja tem origem no processo de reorganização patrimonial da antiga Quimigal – Química de Portugal, S.A., tendo os ativos sido adquiridos pela então Quimiparque, S.A., atual Arco Ribeirinho Sul, S.A., através de escritura pública celebrada em 24 de agosto de 1995

A sua génese está profundamente ligada à tradição industrial de Estarreja e à consolidação de um território historicamente associado à indústria química e transformadora.

Hoje, o parque mantém essa matriz produtiva. As atividades instaladas, de acordo com a classificação CAE, evidenciam uma forte presença industrial, abrangendo metalomecânica, produtos químicos, gestão e valorização de resíduos, transportes e logística, bem como serviços técnicos especializados que complementam o tecido produtivo

Esta diversidade confirma a robustez do ecossistema empresarial instalado e a sua coerência com o perfil territorial envolvente.

Encontram-se atualmente instalados 46 clientes, distribuídos por 31 ativos imobiliários, ocupando uma área total de 226.318 m^2, correspondendo a 60 contratos de cedência de utilização, que na sua maioria sem encontram em fase de renegociação contratual por terem um termino entre 2025 e 2027, sendo a data mais longa identificada 31 de dezembro de 2031

Esta concentração temporal exige uma gestão ativa e antecipatória, orientada para a estabilidade do parque e para a consolidação das relações com os seus utilizadores.

Para a Arco Ribeirinho Sul, o Parque Empresarial de Estarreja assume uma importância estratégica acrescida enquanto fonte regular e estruturante de receita. A estabilidade da ocupação e a massa crítica instalada contribuem de forma decisiva para a sustentabilidade financeira da empresa, assegurando capacidade de investimento, manutenção e

qualificação dos ativos, bem como suporte à concretização de outros projetos integrados na sua estratégia global.

Neste enquadramento, a atuação da ARS centra-se na valorização e exploração qualificada do parque, promovendo a consolidação da base industrial existente e a melhoria contínua das condições de funcionamento. A qualificação progressiva do edificado e das infraestruturas, através de intervenções seletivas, visa reforçar a competitividade do conjunto e criar condições para retenção e atração de atividade económica.

A adaptação do enquadramento territorial, designadamente através da alteração ao plano em vigor, constitui igualmente um instrumento fundamental para introduzir maior flexibilidade de usos e permitir a instalação de novas tipologias de atividade, acompanhando a evolução das cadeias industriais e ambientais contemporâneas.

Paralelamente, a integração de ferramentas digitais de gestão e monitorização permitirá reforçar a eficiência operacional, melhorar o controlo contratual e potenciar sinergias com os restantes parques empresariais sob gestão da ARS, numa lógica de rede.

O Parque Empresarial de Estarreja afirma-se, assim, como um ativo industrial consolidado, com identidade própria, relevância territorial e papel determinante na estabilidade financeira e estratégica da Arco Ribeirinho Sul.

2.5. Outros (Vendas Novas e Sobral de Monte Agraço)

Para além dos parques empresariais integrados no Arco Ribeirinho Sul, a ARS é igualmente proprietária de outros ativos imobiliários destinados a atividades económicas, localizados fora do seu território estruturante. Entre estes destaca-se o conjunto de terrenos situados na Zona Industrial da Seramena, no concelho de Sobral de Monte Agraço, e um conjunto de armazéns localizado no Parque Industrial de Vendas Novas, no concelho de Vendas Novas.

Terrenos em Sobral de Monte Agraço



O ativo corresponde a uma área aproximada de 39 920 m², integrada em espaço classificado no PDM como área industrial proposta, com capacidade edificável compatível com a instalação de unidades industriais e logísticas. A sua localização junto à EN115

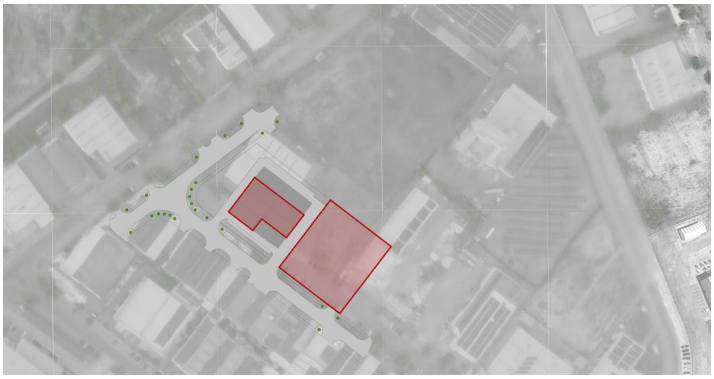
assegura acessibilidade rodoviária adequada e enquadramento funcional em zona vocacionada para atividades económicas.

Não obstante o seu potencial urbanístico, trata-se de um ativo territorialmente disperso e desligado da lógica integrada dos parques empresariais da ARS. Não contribui para a consolidação das centralidades produtivas associadas aos Eixos Estratégicos I e II, nem reforça a coerência territorial do portefólio da empresa.

Neste contexto, estes terrenos são considerados ativos não estratégicos, propondo-se a sua alienação com vista ao reforço da capacidade financeira da ARS. Durante o ano de 2026 prevê-se a atualização da análise da capacidade edificável à luz dos instrumentos de planeamento em vigor e das recentes alterações legislativas aplicáveis aos processos urbanísticos, bem como a avaliação patrimonial do imóvel. Concluído esse processo, será desencadeado o procedimento de proposta de alienação, conforme o disposto no artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 87-A/2025, de 25 de julho, que aprova o regime de organização e funcionamento do XXV Governo Constitucional.

A receita resultante desta operação será afeta ao financiamento do Eixo Estratégico II — Transformação Territorial, concentrando os recursos da empresa nos territórios estruturantes da sua missão e reforçando a sustentabilidade do plano de investimentos previsto para o período 2026–2028.

Armazéns em Vendas Novas

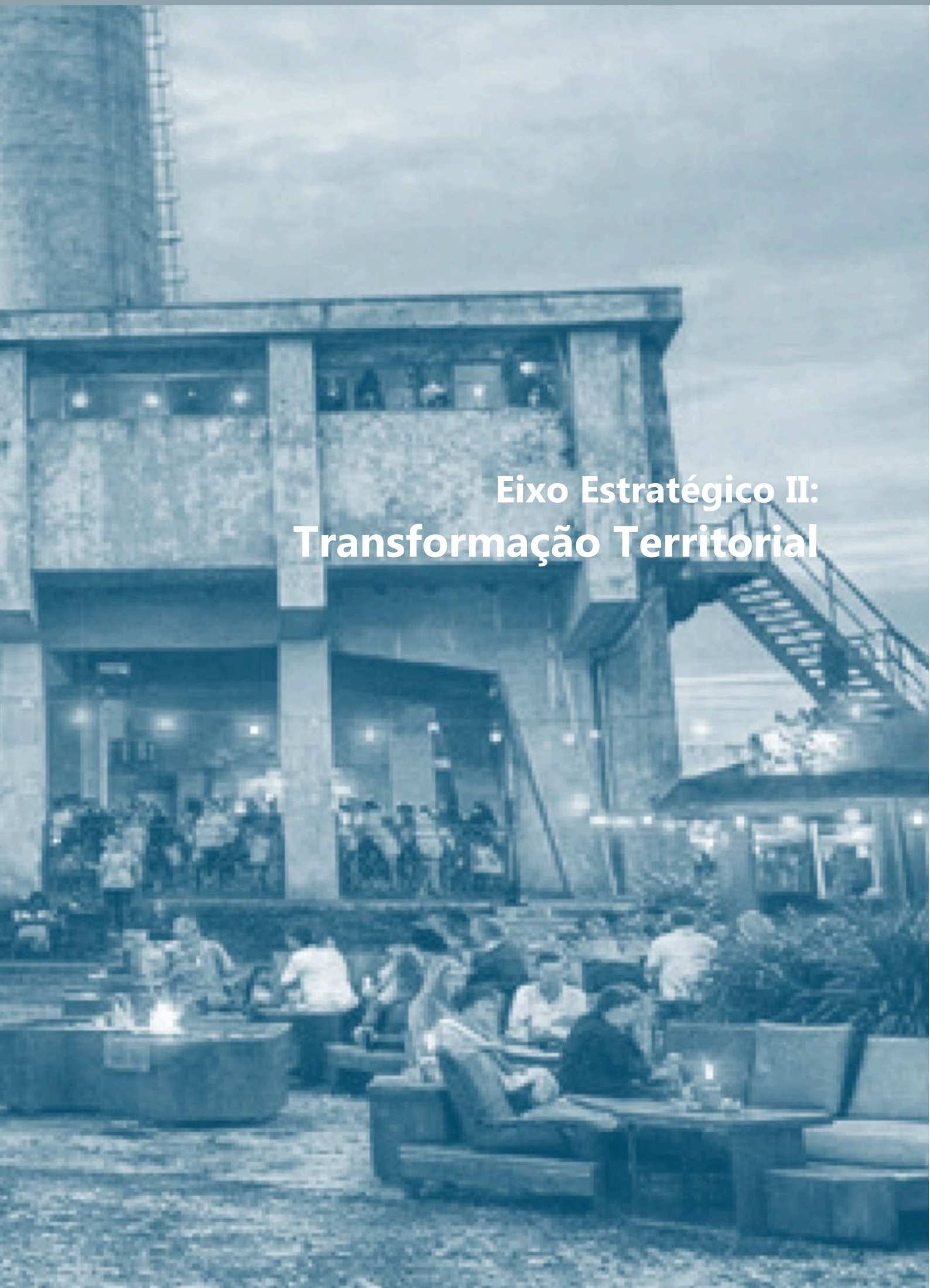


Este ativo é composto por módulos de armazém de dimensão homogénea, com cerca de 200 m² cada, inseridos em área classificada para uso industrial e dotada de enquadramento infraestrutural adequado.

Não obstante a sua aptidão funcional, trata-se de um ativo territorialmente disperso e desligado da lógica integrada dos parques empresariais estruturantes da ARS. Neste contexto, é considerado não estratégico no médio prazo.

Prevê-se, durante o ano de 2026, proceder à atualização da avaliação patrimonial e à análise das condições urbanísticas aplicáveis, sendo posteriormente proposto o respetivo processo de alienação, igualmente em conformidade com o artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 87-A/2025, de 25 de julho. A receita resultante será afeta ao financiamento do Eixo Estratégico II — Transformação Territorial, reforçando a concentração de recursos nos territórios nucleares da atuação da empresa.





Eixo Estratégico II:
Transformação Territorial

3. Eixo Estratégico II: Transformação Territorial

O segundo eixo do PAO acompanha o estuário para sul e encontra, nas antigas áreas industriais, uma oportunidade inédita no percurso urbano da região. Almada, Seixal e Barreiro deixam de ser espaços marcados pela desativação produtiva ou pela indefinição funcional para assumirem um novo estatuto: território público estratégico ao serviço da reorganização metropolitana.

3.1. Arco Ribeirinho Sul

A transformação dos territórios do Arco Ribeirinho Sul inscreve-se no quadro mais vasto do Parque Cidades do Tejo, uma visão territorial que ultrapassa a margem sul e integra, numa mesma lógica estruturante, intervenções em Lisboa, Loures, Oeiras e Benavente. Neste enquadramento, o estuário é entendido como um sistema contínuo, capaz de articular reconversões industriais, novas centralidades urbanas, polos de inovação científica, áreas de investigação marítima e futuras infraestruturas estratégicas de mobilidade.

O Arco Ribeirinho Sul assume, neste contexto, a frente meridional desta estratégia territorial, contribuindo para reposicionar o Tejo como elemento estruturador da metrópole e como infraestrutura territorial de relevância nacional.



Durante décadas, estas áreas desenvolveram-se segundo uma lógica industrial autónoma e funcionalmente fechada. Estaleiros navais, altos-fornos e complexos químicos moldaram uma paisagem produtiva de grande escala, fortemente orientada para a atividade económica e pouco integrada no tecido urbano envolvente. A relação com o estuário era essencialmente operacional, ligada às necessidades logísticas e industriais.

Hoje, esse enquadramento altera-se profundamente. Pela primeira vez, estas extensões ribeirinhas são pensadas como parte de um sistema territorial integrado, capaz de contribuir para responder a desafios que ultrapassam qualquer fronteira municipal: acesso à habitação, qualificação económica, adaptação climática e reforço da coesão social.

O percurso territorial inicia-se em Almada, nas docas da antiga Lisnave, onde a escala monumental das infraestruturas existentes passa a sustentar novas funções de carácter cívico,

cultural e institucional. A frente de água abre-se progressivamente à cidade, o espaço público ganha continuidade ao longo da margem e a topografia é adaptada para integrar soluções de resiliência face à subida do nível do mar. Almada afirma-se, assim, como um polo urbano com capacidade própria de atração, integrado numa rede mais ampla de centralidades ao longo do estuário.

Avançando para o Seixal, no território da antiga Siderurgia Nacional, a densidade industrial existente converte-se em campo de experimentação para novas atividades económicas e tecnológicas. A estrutura ecológica envolvente articula-se com iniciativas ligadas à inovação, à eficiência energética e à economia sustentável, posicionando o território como plataforma de reconversão ambiental e produtiva.

No Barreiro, a vasta área da antiga Quimiparque evidencia a escala e complexidade desta operação. A herança industrial e os desafios ambientais tornam-se ponto de partida para uma reestruturação territorial profunda. A economia ligada ao mar encontra continuidade numa malha urbana que conjuga residência, atividades económicas e equipamentos coletivos, substituindo a lógica de enclave industrial por um território permeável e conectado.

No seu conjunto, o Arco Ribeirinho Sul abrange aproximadamente 519 hectares, com uma capacidade edificatória entre cerca de 3,9 e 4,5 milhões de metros quadrados. A função habitacional poderá situar-se entre aproximadamente 875 mil e mais de 2 milhões de metros quadrados, permitindo acolher entre 50 mil e 80 mil habitantes. Paralelamente, os espaços destinados a atividades produtivas, comércio, serviços e equipamentos coletivos possibilitam a criação estimada de 80 mil a mais de 90 mil postos de trabalho.

Estas projeções constituem referências dinâmicas, ajustáveis ao longo do processo de consolidação urbanística e ambiental, refletindo a capacidade de estruturar crescimento com coerência territorial e visão de longo prazo.

A estratégia adotada privilegia a reutilização de áreas já artificializadas, promovendo equilíbrio funcional e qualidade do desenho urbano. A componente residencial, incluindo uma vertente pública relevante, integra-se numa lógica de proximidade onde habitação, trabalho e espaço coletivo se organizam de forma articulada, enquanto as atividades económicas reforçam a vitalidade urbana e a herança industrial é valorizada como elemento identitário.

O estuário acompanha esta transformação como fio condutor, sendo reforçada pela consolidação de sistemas de transporte articulados, ferroviários, fluviais, rodoviários e coletivos estruturantes, que integram o Arco Ribeirinho Sul numa rede territorial mais ampla. Neste quadro, a margem sul assume um papel ativo na organização do conjunto metropolitano, contribuindo para um modelo policêntrico mais equilibrado e competitivo.



ALMADA



3.1.1.Almada

A transformação da antiga Lisnave, na Margueira, constitui um dos momentos estruturantes da reconfiguração urbana do estuário do Tejo. Pela sua localização estratégica na frente ribeirinha de Almada e pela escala das infraestruturas existentes, esta área assume-se como um ativo público de relevância metropolitana no âmbito do Parque Cidades do Tejo, contribuindo para a consolidação de uma nova centralidade urbana na margem sul.

Com cerca de 58 hectares, o território apresenta uma capacidade edificatória estimada entre aproximadamente 630 mil e 657 mil metros quadrados. A componente habitacional poderá situar-se entre cerca de 300 mil e mais de 400 mil metros quadrados, permitindo acolher um acréscimo populacional superior a dez mil habitantes, consoante as opções finais de planeamento. A estas funções associam-se atividades terciárias, comércio, serviços e equipamentos de natureza cultural e coletiva, garantindo diversidade programática e equilíbrio funcional.

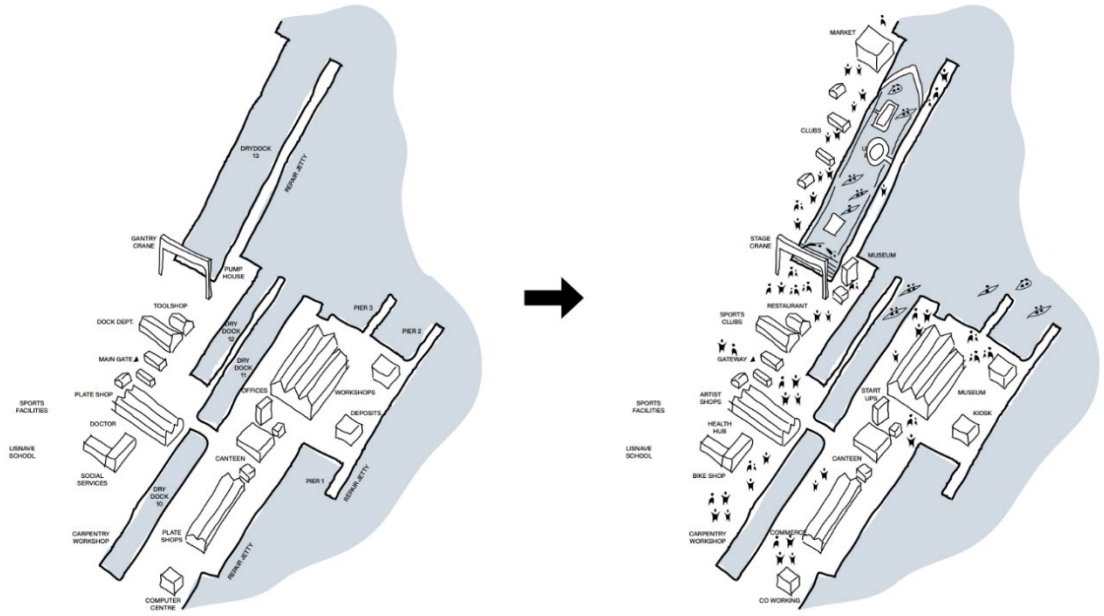
A proposta urbana visa integrar plenamente esta área na malha consolidada de Almada, reforçando a continuidade física com o centro existente e qualificando a frente ribeirinha como espaço público estruturante. A solução técnica contempla a elevação das zonas mais próximas do rio acima da cota de referência, criando uma plataforma resiliente que integra infraestruturas e assegura resposta às condicionantes ambientais e hidráulicas. A preservação seletiva de estruturas industriais emblemáticas permitirá incorporar a memória naval no novo ciclo urbano, conferindo identidade e singularidade ao conjunto.

Em fevereiro de 2026 foi iniciado o projeto de reabilitação do Pórtico da Lisnave, da Doca 13 e da respetiva área envolvente. O desenvolvimento encontra-se a cargo do atelier COBE Architects, selecionado através de procedimento informal com convite dirigido a catorze entidades nacionais e internacionais.



O projeto base encontra-se em desenvolvimento e deverá ficar concluído até ao final do segundo trimestre de 2026, sendo elaborado em articulação com a Câmara Municipal de Almada, no âmbito de um processo de consolidação programática e alinhamento estratégico do desenvolvimento urbano da área.

A proposta estrutura-se a partir da valorização do Tejo como elemento central e motor do projeto, promovendo uma nova relação entre cidade e água e reforçando a integração de Almada numa lógica metropolitana mais ampla e conectada. Neste contexto, a antiga Lisnave é entendida como um lugar de transição de território industrial fechado para um espaço urbano aberto, ativo e multifuncional, onde a memória do estaleiro e a sua escala singular constituem a base para a criação de uma nova centralidade.



From industrial life... **...to urban life**

O desenvolvimento assenta na reconversão da Doca 13 e áreas envolventes, estruturando-se em vários componentes complementares: a Praça do Pórtico, enquanto grande espaço público de referência e palco de eventos; o Pontão da Memória, que valoriza os vestígios industriais e a narrativa histórica do lugar; a Praia da Lisnave, que introduz uma nova relação direta com a água através de usos recreativos e balneares; e o Parque da Alegria, como eixo verde de ligação entre a cidade consolidada e a frente ribeirinha.

A estas componentes acrescenta se um conjunto diversificado de usos urbanos, culturais, recreativos, desportivos e produtivos, incluindo equipamentos como museu da Lisnave, espaços de trabalho e inovação, comércio, restauração e habitação, designadamente residência estudantil. Esta combinação visa garantir vitalidade ao longo de todo o dia e ao longo do ano, articulando atividades quotidianas com eventos e iniciativas de maior escala.

O projeto incorpora ainda soluções de adaptação climática e valorização ecológica, nomeadamente através de sistemas de filtragem natural da água, integração de espaços verdes e desenho resiliente da frente ribeirinha. Paralelamente, promove a conectividade física e funcional entre cidade e porto, superando a atual condição de enclave e estabelecendo uma continuidade espacial e social entre Almada, Cacilhas e o estuário.

A implementação será faseada, iniciando se com ações de limpeza, proteção e estabilização das estruturas existentes, seguindo se intervenções de reabilitação, ativação progressiva do espaço público e introdução de novos usos, permitindo uma transformação gradual, adaptativa e sustentada do território.

Paralelamente, foram iniciados em fevereiro de 2026 os trabalhos preparatórios indispensáveis à futura elaboração dos projetos de execução. Encontra-se em curso a empreitada de sondagens geológicas e geotécnicas, com duração estimada de seis meses, bem como a inspeção subaquática das fundações das plataformas existentes, destinada a suportar a definição de um plano específico de sondagens das estruturas marítimas e hidráulicas.

Encontra-se igualmente em preparação a proposta a submeter à Câmara Municipal de Almada para a celebração de um contrato de planeamento, com vista ao início, no decurso do terceiro trimestre de 2026, do procedimento conducente à alteração do Plano de Urbanização atualmente em vigor. O instrumento territorial existente revela-se desajustado face aos desafios contemporâneos do crescimento urbano, designadamente pelo peso excessivo atribuído às infraestruturas viárias orientadas ao transporte individual, sem a correspondente integração de soluções estruturantes de mobilidade coletiva, intermodal e sustentável.



Em paralelo, encontra-se em curso um trabalho de auscultação junto de operadores e entidades da área da cultura, com vista à análise da ativação, a curto e médio prazo, de projetos culturais a instalar em edifícios existentes a reabilitar. Esta abordagem permitirá dinamizar progressivamente o território, antecipando usos e promovendo desde já a sua integração na vida cultural metropolitana.

No horizonte do triénio, prevê-se a consolidação de um instrumento de planeamento urbano que suporte de forma estruturada a transformação do território, bem como o lançamento de procedimentos destinados ao estabelecimento de parcerias para a ativação dos edifícios a manter e reabilitar e à implementação de uma marina de recreio, reforçando a vocação náutica e a relação qualificada com o estuário.

A reconversão da Lisnave representa, assim, uma operação que articula qualificação urbana, valorização patrimonial e rigor técnico, afirmando Almada como elemento determinante na reorganização territorial do estuário e na construção de uma nova relação entre cidade e rio, em coerência com a estratégia alargada do Parque Cidades do Tejo.






SEIXAL

3.1.2.Seixal

No âmbito do Projeto Arco Ribeirinho Sul e integrado na visão estratégica do Parque Cidades do Tejo, o território do Seixal, correspondente à antiga Siderurgia Nacional, assume-se como uma das operações estruturantes de transformação da Margem Sul.

Com cerca de 486 hectares de área de intervenção, este território integra solo industrial ativo, extensas áreas de brownfield, sistemas lagunares e uma frente ribeirinha de elevada relevância estratégica. A sua reconversão representa uma oportunidade singular de reconfiguração funcional, ambiental e económica, num contexto de transição do modelo industrial pesado para uma nova paisagem produtiva sustentável.

Ao contrário de outros territórios de reconversão urbana, no Seixal a estratégia não assenta na substituição da atividade industrial, mas na sua evolução e qualificação. O objetivo é consolidar um modelo produtivo descarbonizado, tecnologicamente avançado e energeticamente autónomo, compatível com novos usos urbanos qualificados, com o reforço da estrutura ecológica e com a valorização da frente ribeirinha.

Encontra-se atualmente em desenvolvimento o projeto de planeamento urbano para o território, sob coordenação do atelier internacional BIG – Bjarke Ingels Group, selecionado na sequência de um convite informal dirigido a quatro equipas com experiência em operações de regeneração urbana de grande escala. O projeto base deverá ficar concluído no final do primeiro trimestre de 2026, permitindo subsequentemente o avanço para a fase de aprovação formal e implementação, a desenvolver em articulação com a Câmara Municipal do Seixal, através da celebração de um Contrato de Planeamento que enquadrará o procedimento urbanístico e a programação da execução.

A solução urbana encontra-se, nesta fase, a ser discutida com os principais parceiros institucionais envolvidos, garantindo coerência territorial e viabilidade técnica. A articulação com a APL – Administração do Porto de Lisboa assume particular relevância, tendo em conta a presença da frente ribeirinha e as condicionantes associadas ao domínio hídrico.



A coordenação com a Infraestruturas de Portugal (IP) é igualmente essencial, devido à presença de infraestruturas ferroviárias e rodoviárias estruturantes e à necessidade de assegurar acessibilidades compatíveis com o reforço da atividade económica.

A Câmara Municipal do Seixal desempenha um papel central no enquadramento territorial da operação, assegurando a compatibilização com o Plano Diretor Municipal e conduzindo os instrumentos de gestão urbanística necessários à sua concretização. Por sua vez, a AICEP participa na definição do modelo económico associado ao território, tendo em vista a captação de investimento produtivo e a consolidação de um cluster industrial e tecnológico de vocação internacional.

Um dos eixos estruturantes da intervenção no Seixal é a produção de energia limpa para autoconsumo das indústrias instaladas e das futuras atividades económicas, estimando-se a necessidade de assegurar aproximadamente 86 MW de capacidade energética. A autonomia energética constitui um fator crítico de competitividade industrial e de cumprimento das metas de descarbonização, reforçando simultaneamente a atratividade do território para novas atividades produtivas.

A intervenção no Seixal visa, assim, requalificar um território industrial de grande escala, integrando a transição energética como elemento central do desenvolvimento, consolidando um parque empresarial ecológico e tecnologicamente avançado, regenerando sistemas naturais e reforçando a relação com o estuário. A proposta procura ainda superar a atual fragmentação territorial, promovendo a conectividade interna e externa, nomeadamente através da articulação com novas infraestruturas de mobilidade e ligações ao outro lado do Tejo, contribuindo para uma maior integração metropolitana

No âmbito do Eixo Estratégico II do PAO 2026-2028, o projeto do Seixal configura-se como uma operação de escala estruturante, combinando reconversão industrial, autonomia energética, reabilitação ambiental e criação de um novo polo urbano. A ambição passa por transformar um território marcado pela indústria e pela contaminação num ecossistema urbano produtivo, habitável e sustentável, onde energia, natureza e atividade económica se articulam de forma integrada, projetando o Seixal como referência na transição energética e na regeneração de áreas industriais a nível metropolitano e europeu.



Este desafio energético deverá, contudo, ser compatibilizado com a transformação territorial pretendida. A produção de energia não poderá traduzir-se numa ocupação extensiva do solo que comprometa a regeneração urbana e ambiental, devendo antes integrar-se no desenho urbano e paisagístico, privilegiando áreas já artificializadas, coberturas industriais e soluções híbridas que articulem produção energética com espaços públicos, sistemas ecológicos e frentes de água. Neste contexto, a energia surge como parte integrante de uma estratégia mais ampla que combina waterfront e produção solar, explorando sinergias entre infraestruturas energéticas e qualificação ambiental.

No triénio 2026-2028 prevê-se a entrada em vigor de um novo instrumento de planeamento urbanístico que enquadre esta transformação, consolidando o modelo territorial, a estrutura de usos do solo e o faseamento da sua implementação. Este modelo assenta na criação de um novo centro urbano no Seixal, estruturado por diferentes tipologias de ocupação — zonas urbanas, áreas produtivas, parques, áreas lagunares e frentes ribeirinhas — organizadas de forma a garantir uma transição equilibrada entre atividade económica, habitação e sistemas naturais.

Neste período prevê-se igualmente o início da recuperação dos sistemas ecológicos estruturantes, com particular enfoque na reabilitação de solos contaminados e na reconversão de áreas lagunares, recorrendo a estratégias diferenciadas que incluem remoção, confinamento e reabilitação ecológica in situ. Estas abordagens permitem transformar passivos ambientais em ativos territoriais, integrando soluções baseadas na natureza, sistemas de filtragem e novos ecossistemas que reforçam a resiliência do território e a sua qualidade ambiental.

Paralelamente, o projeto promove a reconversão do tecido industrial existente, combinando a reutilização de estruturas e património com a introdução de novas atividades económicas, tecnológicas e criativas. A antiga Siderurgia é assim reinterpretada como suporte de um cluster de inovação e produção avançada, articulado com espaços de trabalho, investigação e serviços, e integrado numa malha urbana mais diversa e habitada.






BARREIRO

3.1.3.Barreiro

No âmbito do Projeto Arco Ribeirinho Sul e integrado na visão estratégica do Parque Cidades do Tejo, o território do Barreiro, correspondente à antiga Quimiparque, configura-se como uma das mais significativas oportunidades de transformação da frente ribeirinha sul do estuário do Tejo.

Com mais de 200 hectares de solo industrial, este território ocupa uma posição estratégica entre o estuário e o centro histórico do Barreiro. A sua reconversão ultrapassa a dimensão de uma simples operação de reabilitação física, constituindo um processo de reconfiguração estrutural da cidade, capaz de restabelecer a relação entre o tecido urbano consolidado, a frente de água e novas centralidades económicas e urbanas.

A ambição não é substituir um vazio industrial por uma expansão indiferenciada, mas construir uma nova peça de cidade, multifuncional e integrada, onde habitação, atividades económicas, equipamentos e espaço público se organizem numa lógica de continuidade urbana. Neste modelo, a frente ribeirinha deixa de assumir o papel de limite e passa a constituir elemento estruturante do território, organizando percursos, frentes edificadas, praças e novas relações visuais e funcionais com o estuário.



A transformação deste território exige, contudo, uma significativa operação de remediação ambiental e modelação do solo. A elevação das cotas nas áreas mais vulneráveis constitui não apenas uma resposta técnica às condicionantes de risco, mas também uma oportunidade de redefinir a topografia urbana e estruturar novas plataformas de urbanização, capazes de integrar espaços públicos qualificados e sistemas verdes contínuos.

Neste contexto, a Terceira Travessia do Tejo assume um papel determinante. A definição do seu traçado, da sua implantação em altura e da localização da futura estação ferroviária intermodal no Barreiro condiciona diretamente o desenho urbano do território. Enquanto estas decisões não estiverem estabilizadas, torna-se difícil compreender plenamente a relação entre os dois lados da futura ponte, estruturar eixos de ligação coerentes e garantir a continuidade morfológica da nova cidade.

A futura infraestrutura poderá constituir um elemento de coesão metropolitana ou, pelo contrário, introduzir fatores de fragmentação territorial. A definição precisa do traçado e das amarrações permitirá trabalhar a sua integração urbana e paisagística, assegurando que esta infraestrutura se afirma como elemento estruturante que articule mobilidade, centralidade urbana e espaço público.



Paralelamente, a revisão do Plano Diretor Municipal do Barreiro constitui uma condição essencial para viabilizar esta visão urbana. O enquadramento atualmente em vigor mantém esta área como território predominantemente afeto a atividades económicas, limitando a introdução de usos urbanos mistos. A evolução para um modelo multifuncional — onde habitação, trabalho, serviços e equipamentos coexistam — é fundamental para promover proximidade funcional, eficiência energética e equilíbrio urbano.

No triénio 2026-2028, os investimentos assumem uma lógica de continuidade e consolidação urbana. Serão prioritários os projetos de ligação física e morfológica ao centro histórico do Barreiro, reforçando a transição entre cidade consolidada e novo território de expansão. A reabilitação da frente ribeirinha na continuidade da Avenida da Praia constitui igualmente uma intervenção estruturante, integrando a valorização dos Silos da Nutasa como elemento patrimonial e marco identitário da nova paisagem urbana.

Prevê-se ainda, neste período, a consolidação de um plano base para a totalidade do território, a desenvolver após a estabilização do traçado da Terceira Travessia do Tejo, permitindo estruturar de forma coerente o desenho global da nova peça urbana. Em paralelo, será dado seguimento a intervenções em áreas de maior complexidade técnica e ambiental, preparando a transformação faseada do conjunto.

No mesmo horizonte temporal será igualmente definida a localização da infraestrutura naval prevista na base programática do Parque Cidades do Tejo, com o objetivo de iniciar a sua operacionalização ainda durante o triénio. Esta componente reforça a especialização do Barreiro na economia do mar e consolida a relação produtiva com o sistema portuário do estuário.

A operação do Barreiro representa, assim, a construção de uma nova geografia urbana na margem sul do Tejo, cuja concretização depende da articulação entre decisões infraestruturais, revisão do enquadramento territorial e desenho urbano qualificado, capazes de transformar um território fragmentado numa nova centralidade integrada, habitável e produtiva.

3.2. Cultura como Primeiro Gesto de Transformação

Durante o ano de 2026 serão lançadas um conjunto de ações de âmbito cultural que visam marcar, de forma concreta e progressiva, o início da transformação dos territórios do Arco Ribeirinho Sul. Estas iniciativas assumem-se como primeiras etapas de ativação do território, combinando intervenções práticas — como ações de limpeza, remoção de resíduos e pequenas reparações — com programação cultural temporária, permitindo abrir gradualmente espaços e edifícios à fruição pública em condições de segurança.

Estas ações permitirão preparar e reutilizar áreas atualmente desocupadas ou degradadas, criando condições para acolher exposições, ciclos de cinema, eventos performativos e processos de consulta pública sobre os projetos em desenvolvimento. Trata-se de um processo de transformação incremental, onde a valorização física do espaço se articula com a sua ativação social e cultural, promovendo desde o início o envolvimento direto das populações.

Ao mesmo tempo, estas iniciativas funcionarão como instrumentos de auscultação ativa, permitindo recolher contributos das comunidades locais relativamente ao futuro dos territórios e à preservação dos seus elementos históricos e identitários. A valorização da memória industrial e coletiva — particularmente associada à Lisnave — será um eixo central, contribuindo para reforçar o sentido de pertença e para dar visibilidade aos projetos em curso.

A abertura destes territórios à Área Metropolitana de Lisboa e ao país será promovida através de uma programação com ambição alargada, incluindo iniciativas com temas globais e desenvolvidas em parceria com entidades culturais, institucionais e associativas presentes no território. Esta estratégia permitirá posicionar progressivamente o Arco Ribeirinho Sul como um novo polo cultural e de experimentação urbana.

Pretende-se que estas ações tenham carácter cíclico, integrando-se, numa primeira fase, no âmbito das Jornadas Europeias do Património, realizadas anualmente em setembro. Esta recorrência permitirá marcar, de forma visível e consistente, a evolução do processo de transformação, evidenciando ano após ano os avanços concretos alcançados, desde intervenções de limpeza e reabilitação até à abertura de novos espaços ao público.

3.3. Modelo de operacionalização da transformação territorial

O modelo subjacente às operações previstas no PAO 2026-2028 assenta numa lógica de estruturação financeira de ativos territoriais enquanto produtos de investimento de base real, concebidos para mobilizar capital institucional de longo prazo e competir, em termos de perfil risco-retorno, com instrumentos financeiros tradicionais, designadamente crédito bancário estruturado, obrigações de longo prazo e veículos imobiliários convencionais.

A ARS posiciona-se como entidade estruturadora e originadora do ativo, assumindo a fase inicial de qualificação e mitigação de risco, com o objetivo de transformar solo com incerteza urbanística, ambiental e técnica num ativo financeiramente estruturado, juridicamente estabilizado e elegível para integração em carteiras institucionais. O esforço financeiro concentrado no triénio 2026-2028 corresponde maioritariamente à fase de pré-desenvolvimento, incluindo projetos de urbanização, estudos geotécnicos detalhados, avaliação e modelação de passivos ambientais, consolidação do enquadramento urbanístico, obtenção de licenças e estruturação jurídica e financeira das operações.

Esta etapa permite reduzir substancialmente o risco de licenciamento, o risco ambiental e a incerteza construtiva, aumentando a atratividade dos ativos junto de investidores institucionais.

Concluída esta fase, caberá aos parceiros privados assumir o investimento nos projetos de execução, o financiamento e a construção, bem como a exploração dos ativos ao longo de ciclos contratuais que poderão variar entre 30 e 90 anos. Admite-se igualmente a cedência da posição contratual após a conclusão da construção, permitindo a entrada de investidores com perfil mais conservador e avesso ao risco de desenvolvimento, focados em ativos estabilizados e com fluxos previsíveis.

Esta segmentação do risco ao longo do ciclo de vida das operações permitirá otimizar a alocação de capital e alargar o universo de investidores elegíveis, possibilitando a participação sucessiva de investidores com diferentes perfis de risco nas várias fases do desenvolvimento.

A componente social e ambiental constitui igualmente um vetor estratégico deste modelo. A regeneração urbana de áreas degradadas, a resolução de passivos ambientais históricos, a promoção de habitação com componente de acessibilidade e a criação de novas centralidades económicas reforçam a elegibilidade das operações junto de investidores com mandatos ESG, permitindo combinar retorno financeiro com impacto social mensurável.

É neste enquadramento que devem ser analisadas as previsões de resultados para a ARS. O triénio 2026-2028 corresponde sobretudo à fase de investimento estratégico em qualificação e mitigação de risco, sendo expectável que os resultados líquidos nesse período reflitam o peso dos custos iniciais de estruturação e preparação das operações.

A geração de valor materializa-se maioritariamente a partir de 2029, quando os ativos estruturados entram em fase de monetização ou consolidação contratual.

No caso do Barreiro, os indicadores evidenciam uma operação com elevada robustez financeira, apresentando uma TIR próxima de 79,55% e um VAL na ordem dos 208 milhões de euros em

cenário sem passivo ambiental, mantendo-se níveis muito significativos mesmo em cenário prudencial.

Em Almada, a TIR situa-se em torno de 48.99%, com um VAL superior a 107 milhões de euros.

No Seixal, a TIR estimada é de 8,46% em cenário base, com VAL positivo de cerca de 25,7 milhões de euros.

Estes resultados demonstram a capacidade de geração de valor do portefólio no horizonte de 30 anos, mesmo considerando os custos associados à fase inicial de qualificação dos ativos.

Importa, contudo, sublinhar que estes níveis de rentabilidade evidenciam margem suficiente para a introdução de políticas públicas de habitação no desenho final das operações. A incorporação de quotas de habitação acessível ou de regimes de renda condicionada poderá traduzir-se numa redução da rentabilidade capturada diretamente pela ARS, designadamente através de menores receitas unitárias ou de ajustamentos nas condições contratuais. Ainda assim, mesmo admitindo alguma compressão de margens, os indicadores globais permanecem compatíveis com níveis de rentabilidade considerados atrativos para este tipo de ativos estruturados de longo prazo.

Simultaneamente, a integração destas componentes de política pública gera benefícios económicos relevantes para o Estado, ao permitir concretizar objetivos de política de habitação sem necessidade de mobilização direta de investimento público para aquisição, construção ou gestão de parque habitacional. Neste modelo, o esforço financeiro inicial, bem como os riscos de desenvolvimento, construção e exploração, são maioritariamente assumidos pelos operadores privados no âmbito das parcerias estabelecidas.

Deste modo, a eventual redução de margem associada à incorporação de habitação acessível deve ser analisada num contexto mais amplo de eficiência na utilização de recursos públicos, permitindo implementar políticas de habitação com menor exposição orçamental direta e com transferência significativa de risco para o setor privado.

Na perspetiva da ARS, a rentabilidade ajustada continuará a traduzir-se em VAL claramente positivo e numa TIR significativamente acima do custo médio de capital público, assegurando sustentabilidade financeira e criação de valor para o Estado.

Na perspetiva dos investidores institucionais, mesmo com a integração de componentes de política pública, o perfil risco-retorno mantém-se competitivo face a ativos de infraestruturas urbanas e imobiliário core, caracterizados por retornos estáveis de médio-longo prazo, risco mitigado e forte componente ESG. Acresce que a incorporação de habitação pública ou acessível dirigida às classes médias, com níveis de renda ajustados aos rendimentos, tende a gerar fluxos de caixa estáveis, elevada taxa de ocupação e baixa volatilidade de receitas, características particularmente valorizadas por investidores com horizontes de longo prazo. Neste contexto, este segmento habitacional é frequentemente considerado um ativo defensivo, associado a baixo risco operacional e elevada previsibilidade de rendimento.

Neste enquadramento, o modelo adotado permite alinhar capital institucional de longo prazo com objetivos estruturais de política pública, mobilizando investimento privado para a regeneração de território industrial degradado, para a criação de novas centralidades

económicas e para a promoção de soluções de habitação acessível, assegurando simultaneamente sustentabilidade financeira, estabilidade de retorno para os investidores e criação de valor duradouro para o Estado e para a Área Metropolitana de Lisboa.

3.4. Passivo Ambiental existente nos territórios

A reabilitação ambiental dos antigos territórios industriais constitui uma condição essencial para a sua regeneração urbana e valorização económica.

Os territórios do Barreiro, Seixal, Margueira (Almada) e Estarreja, atualmente sob gestão da Arco Ribeirinho Sul, S.A. (ARS), concentram um conjunto relevante de passivos ambientais associados a décadas de atividade industrial. Nestas zonas estima-se a existência de solos contaminados que poderão abranger cerca de 210 hectares, resultantes de atividades desenvolvidas em períodos anteriores à consolidação da legislação ambiental atual, não sendo, por esse motivo, aplicável à sua origem o princípio do poluidor-pagador.

Na sequência do processo de nacionalização ocorrido após 1974, o Estado Português assumiu a responsabilidade pela resolução destes passivos ambientais, associados a atividades industriais desenvolvidas em períodos anteriores à existência de enquadramento legal ambiental adequado.

A partir de 2007, através do Despacho n.º 28176/2007, foi constituído um grupo de trabalho coordenado pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA) com o objetivo de estabelecer prioridades de intervenção em antigas áreas industriais contaminadas, tendo os territórios do Barreiro e do Seixal sido referenciados como áreas de intervenção prioritárias. Posteriormente, e também neste âmbito, foram criados, em 2008, dois Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) dedicados à intervenção no Barreiro e no Seixal, com financiamento comunitário assegurado inicialmente pelo POVT e posteriormente pelo POSEUR. Estas intervenções permitiram remover cerca de 280 mil toneladas de resíduos no Seixal e 101 mil toneladas no Barreiro. Os trabalhos associados a estes programas encerraram em 2023, não tendo sido disponibilizado financiamento adicional para a continuidade destas iniciativas. O território da Margueira apenas transitou para a propriedade da ARS em 2019 o que limitou a implementação de intervenções estruturadas de reabilitação ambiental.

A definição de soluções ambientalmente eficazes e sustentáveis exigiu uma avaliação técnica aprofundada das opções de remediação disponíveis.

Com esse objetivo, a ARS promoveu em 2022 um estudo especializado destinado a avaliar diferentes cenários de remediação ambiental, para um uso específico, para as áreas sob sua gestão. Esse trabalho demonstrou que uma estratégia baseada na remoção generalizada de solos contaminados implicaria operações extensivas de escavação, transporte e deposição noutros locais, transferindo os passivos ambientais para novos contextos territoriais e gerando impactes ambientais adicionais associados à movimentação de grandes volumes de materiais.

Em alternativa, foram identificadas soluções técnicas de remediação in situ, enquadradas em metodologias de análise e gestão de risco, que permitem tratar, estabilizar ou confinar os contaminantes no próprio local. Estas abordagens asseguram a proteção da saúde humana e do ambiente, promovem a regeneração ecológica dos solos e garantem a compatibilidade ambiental com os diferentes usos urbanos previstos, evitando simultaneamente a deslocação de passivos para outros territórios.

Posteriormente, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2023 veio prever um financiamento público de 128 milhões de euros destinado à reabilitação ambiental destas áreas, repartido entre o Fundo Ambiental e o Capítulo 60 do Ministério das Finanças. Contudo ainda não foi possível assegurar a concretização deste financiamento.

Paralelamente, a estratégia de desenvolvimento territorial destas áreas tem vindo a estruturar-se através de modelos de parceria com operadores privados, responsáveis pela concretização das soluções urbanísticas e imobiliárias previamente definidas pela ARS, no âmbito dos projetos urbanos em desenvolvimento e daqueles que serão promovidos ao longo do triénio. Neste enquadramento, a remediação ambiental deverá ser progressivamente integrada nas próprias operações de urbanização e construção, reconhecendo que as intervenções nos solos contaminados dependem diretamente da configuração final das infraestruturas, da implantação dos edifícios e da modelação do terreno.

Neste modelo de atuação, caberá à ARS assegurar a caracterização ambiental detalhada dos solos e águas subterrâneas, desenvolver os projetos urbanos e estruturar planos de análise e gestão de risco ambiental compatíveis com os usos previstos, integrando essas condicionantes nos instrumentos de planeamento e nos projetos urbanos a promover.

Compete igualmente à empresa articular com as entidades competentes, designadamente a Agência Portuguesa do Ambiente, a validação das soluções de remediação a implementar, criando um enquadramento técnico claro que reduza a incerteza associada às futuras operações de investimento. Este enquadramento permite igualmente reduzir o risco ambiental e regulatório associado aos projetos urbanos, criando condições mais seguras para a valorização do património público e para a mobilização de investimento privado.

No âmbito das parcerias a estabelecer, os parceiros privados serão responsáveis pela execução das soluções urbanísticas e imobiliárias definidas pela ARS, integrando nos respetivos projetos de execução as soluções de remediação necessárias à construção das infraestruturas e edifícios previstos. Esta abordagem permite alinhar as intervenções ambientais com a concretização dos projetos urbanos, promovendo maior eficiência técnica, racionalidade económica e previsibilidade na estruturação das operações de investimento.

A resolução progressiva dos passivos ambientais constitui, assim, um elemento estruturante para a transformação urbana e económica destas áreas e para a sua plena integração na dinâmica metropolitana da Área Metropolitana de Lisboa. No horizonte do PAO 2026-2028, a prioridade incidirá na consolidação da caracterização ambiental das áreas em desenvolvimento, na definição dos respetivos planos de análise e gestão de risco e na criação das condições técnicas necessárias para integrar as soluções de remediação nos projetos urbanos a desenvolver. Este processo permitirá transformar antigos territórios industriais em novas áreas urbanas qualificadas, ambientalmente seguras e aptas a acolher investimento, contribuindo simultaneamente para a regeneração dos solos, a valorização sustentável do património público e o reforço da coesão territorial na Área Metropolitana de Lisboa.

4. Iniciativas Estratégicas Transversais

Para além das intervenções territoriais e do desenvolvimento das operações urbanas e económicas previstas para o triénio, a ARS promoverá um conjunto de ações estratégicas complementares destinadas a reforçar a identidade, a visibilidade e a capacidade de gestão dos territórios em transformação.

Neste contexto, assumem particular relevância a criação de uma marca identitária associada à transformação destes territórios, capaz de comunicar de forma clara a visão estratégica do projeto e reforçar a sua projeção pública e institucional, bem como a transição digital dos processos de gestão e organização interna da empresa, permitindo modernizar os instrumentos de trabalho, melhorar a eficiência operacional e reforçar a capacidade de acompanhamento dos projetos em curso.

Estas ações, embora de natureza transversal, constituem instrumentos relevantes para valorizar o projeto Arco Ribeirinho Sul, reforçar a sua capacidade de atração de investimento e modernizar os processos de gestão associados à transformação do território.

4.1. Criação de uma marca identitária da transformação do território

A transformação dos territórios do Arco Ribeirinho Sul representa um processo de regeneração urbana de grande escala, que ultrapassa a dimensão física das intervenções e se projeta também no plano simbólico, cultural e coletivo. A experiência de processos de transformação territorial demonstra que estas mudanças se consolidam verdadeiramente quando as populações se reconhecem nos territórios e nas narrativas que os acompanham.

Os territórios atualmente geridos pela ARS encontram-se profundamente marcados por décadas de atividade industrial, por fortes memórias coletivas associadas ao trabalho, ao rio e à construção da identidade urbana da margem sul do Tejo. A reconfiguração destes espaços exige, por isso, não apenas projetos urbanísticos e investimentos estruturais, mas também a construção de uma identidade clara e mobilizadora, capaz de comunicar o sentido e a ambição desta transformação.

Neste contexto, prevê-se no triénio o desenvolvimento de uma marca identitária associada ao processo de transformação territorial, que permita reforçar a visibilidade pública do projeto, estruturar a sua comunicação institucional e consolidar uma narrativa comum para os diferentes territórios em intervenção.

Esta iniciativa assume particular relevância no momento atual, em que o Projeto Arco Ribeirinho Sul se integra numa visão territorial mais ampla do Projeto Parque Cidades do Tejo, apresentado pelo Governo português em março de 2025, que ambiciona promover uma transformação territorial de escala metropolitana e de longo prazo.

No âmbito desta visão mais alargada, encontra-se igualmente em preparação uma evolução institucional da ARS, que poderá vir a abranger outros territórios estratégicos associados ao desenvolvimento do Parque Cidades do Tejo, incluindo o atual Aeroporto Humberto Delgado, o Ocean Campus em Oeiras e a envolvente do futuro Aeroporto Luís de Camões, em Benavente.

Neste contexto fundador, torna-se particularmente importante desenvolver uma identidade que consiga transmitir simultaneamente solidez institucional, visão estratégica e proximidade com as populações, afirmando o projeto como um processo de transformação partilhado.

Mais do que uma simples identidade gráfica, pretende-se desenvolver uma linguagem própria associada à transformação do território, capaz de traduzir os valores do projeto e de acompanhar o processo de regeneração urbana ao longo do tempo. Experiências anteriores em projetos de grande escala demonstram que estas identidades podem desempenhar um papel determinante na consolidação de uma narrativa territorial, tornando-se parte integrante da forma como os cidadãos e as instituições reconhecem e referenciam os lugares.

Assim, durante o período do PAO 2026-2028, prevê-se o desenvolvimento de uma estratégia de identidade e comunicação que permita dar forma, voz e coerência ao processo de transformação em curso, reforçando a projeção institucional do projeto e contribuindo para aproximar esta transformação territorial do quotidiano das populações.

4.2. Transição digital

A transformação dos territórios do Arco Ribeirinho Sul exige igualmente a modernização dos instrumentos de gestão, planeamento e organização interna da empresa. Neste contexto, a transição digital constitui um vetor estratégico para reforçar a capacidade operacional da ARS, melhorar a gestão da informação e apoiar os processos de planeamento e acompanhamento das operações urbanas em desenvolvimento.

A complexidade e a escala dos territórios em transformação implicam a gestão integrada de um volume significativo de informação técnica, urbanística, ambiental e patrimonial. A digitalização progressiva dos processos de trabalho permitirá melhorar a organização e acessibilidade dessa informação, reforçar a articulação com entidades públicas e privadas e aumentar a eficiência na condução dos projetos.

Este processo assume particular relevância num contexto em que a ARS se encontra num processo de modernização dos seus sistemas internos. Com efeito, apenas em janeiro de 2026 a empresa passou a dispor de um sistema estruturado de gestão documental, o que permitiu iniciar a organização digital do arquivo técnico e administrativo da empresa, bem como melhorar os mecanismos de partilha de informação e de acompanhamento dos processos em curso.

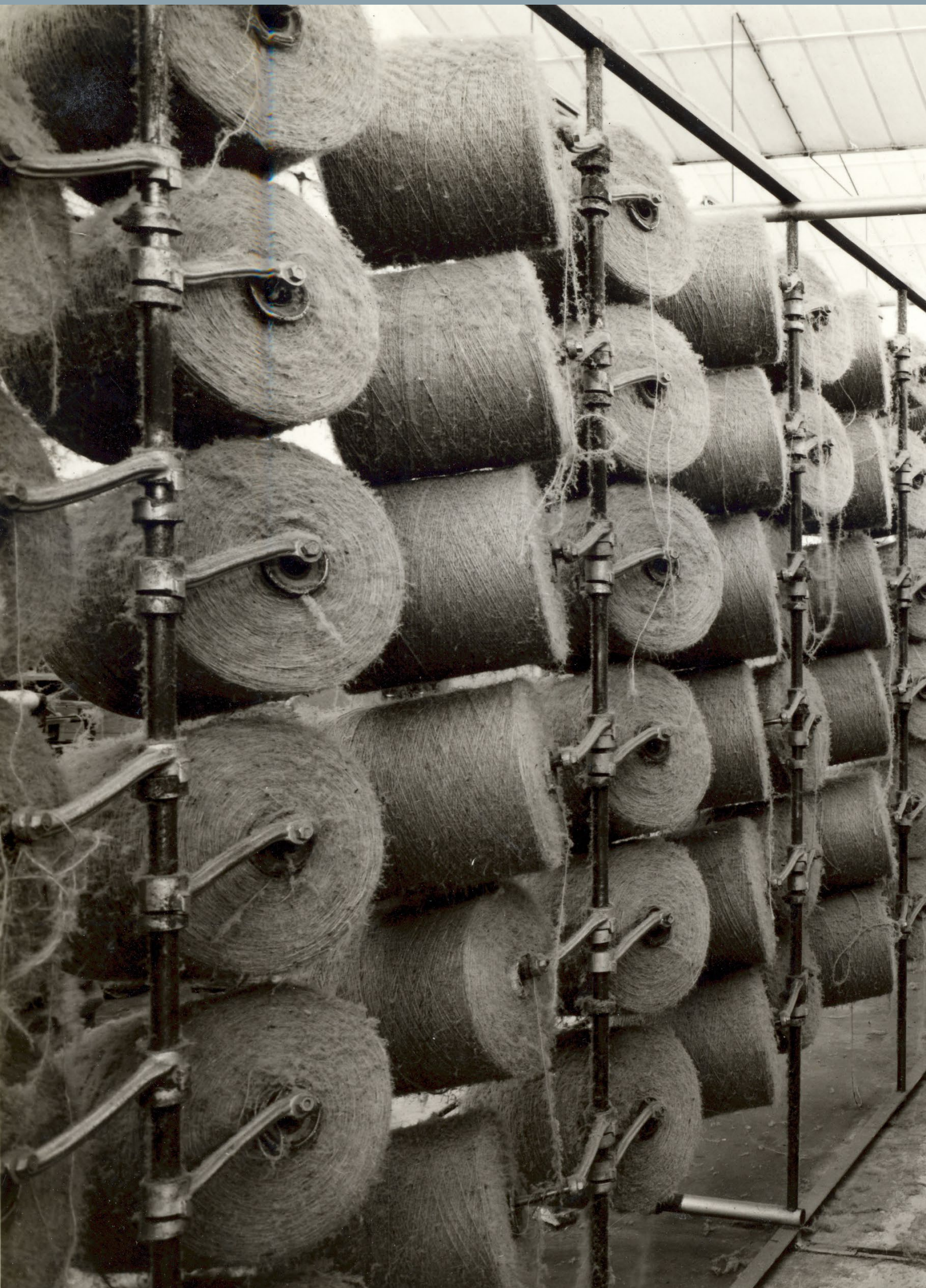
Paralelamente, encontra-se em desenvolvimento um levantamento cadastral sistemático de todos os territórios sob gestão da ARS, incluindo a identificação e caracterização das parcelas e infraestruturas existentes, bem como a sua georreferenciação em sistemas de informação geográfica. Este trabalho constitui um passo fundamental para a construção de uma base de dados territorial integrada, permitindo melhorar o conhecimento dos ativos sob gestão da empresa, apoiar os processos de planeamento urbano e facilitar a articulação com os diversos parceiros institucionais envolvidos.

A médio prazo, esta base de informação georreferenciada permitirá suportar novas ferramentas digitais de acompanhamento das operações urbanas e da gestão dos parques empresariais, incluindo a monitorização de infraestruturas, a gestão dos ativos imobiliários e o

acompanhamento dos contratos estabelecidos com empresas e outras entidades instaladas nos territórios da ARS. A integração destes instrumentos digitais permitirá melhorar a eficiência da gestão territorial e reforçar a qualidade e transparência dos processos de decisão.

A evolução tecnológica atualmente em curso abre igualmente novas oportunidades para a incorporação progressiva de soluções baseadas em inteligência artificial nos processos de trabalho da ARS. Estas ferramentas poderão apoiar a automatização e otimização de diversas tarefas, incluindo a organização e análise de informação técnica e documental, o apoio ao planeamento e gestão territorial, a análise de dados urbanos e ambientais, bem como a gestão administrativa e contratual da empresa. A integração gradual destas tecnologias permitirá aumentar a eficiência operacional, melhorar a capacidade de análise e reforçar a qualidade da tomada de decisão numa organização responsável pela gestão de territórios de elevada complexidade técnica e institucional.

Durante o período do PAO 2026-2028, a transição digital da ARS deverá traduzir-se, assim, num processo progressivo de modernização dos instrumentos de trabalho, organização da informação territorial e digitalização dos processos internos, reforçando a capacidade da empresa para gerir operações de grande escala e elevada complexidade técnica.





CAPÍTULO III

Plano de atividades e indicadores de desempenho

CONCRETIZAR A ESTRATÉGIA

III. Plano de atividades e indicadores de desempenho (2026–2028)

1. Concretizar a estratégia

O plano de atividades da Arco Ribeirinho Sul para o triénio 2026-2028 assenta num programa de investimento no montante de 14,6 milhões de euros, destinado à valorização dos parques empresariais sob gestão da empresa e à preparação das operações de regeneração urbana nos territórios do Arco Ribeirinho Sul.

Este programa de investimento traduz operacionalmente a estratégia de médio prazo apresentada no capítulo anterior, estruturando o conjunto de projetos, intervenções e ações necessárias à concretização dos objetivos estratégicos da empresa.

A atuação da ARS neste período organiza-se em torno de dois eixos estratégicos complementares.

O primeiro eixo incide na gestão e valorização dos parques empresariais sob responsabilidade da empresa, promovendo investimentos destinados à qualificação das infraestruturas existentes, à valorização e reutilização de ativos imobiliários e à melhoria da eficiência energética e ambiental destas áreas empresariais.

O segundo eixo corresponde à estruturação e preparação das operações de regeneração urbana nos territórios do Arco Ribeirinho Sul, envolvendo a reconversão de antigas áreas industriais e a criação de novos territórios urbanos multifuncionais.

Neste contexto, os investimentos previstos no plano de atividades assumem essencialmente uma natureza estruturante e catalisadora, permitindo preparar tecnicamente territórios complexos e criar as condições necessárias para a mobilização de investimento privado associado ao desenvolvimento de habitação, atividades económicas, serviços e equipamentos urbanos.

A concretização deste plano permitirá reforçar a dinamização económica dos parques empresariais existentes, valorizar o património imobiliário sob gestão da empresa e preparar a transformação de antigas áreas industriais em novos territórios urbanos, contribuindo para a qualificação ambiental, económica e territorial da margem sul do Tejo e para o reforço da sua integração no sistema metropolitano de Lisboa.

Nos pontos seguintes apresentam-se os investimentos e principais intervenções previstos no âmbito de cada um dos eixos estratégicos que estruturam a atuação da ARS no período 2026-2028.

1.1. Eixo Estratégico I: Gestão e valorização dos parques empresariais

No âmbito do Eixo Estratégico I, a Arco Ribeirinho Sul prosseguirá, no triénio 2026-2028, a gestão e valorização dos parques empresariais sob sua responsabilidade, assegurando a continuidade das intervenções necessárias à manutenção da sua operacionalidade, atratividade e capacidade de geração de receita.

Considerando que o financiamento dos investimentos previstos assenta exclusivamente nas receitas próprias da empresa e na alienação de ativos não estratégicos, o presente plano adota uma abordagem prudente e faseada. Neste contexto, os investimentos previstos incidem prioritariamente na reparação e conservação de coberturas, na requalificação de espaços públicos e infraestruturas comuns, na melhoria da eficiência energética e na valorização pontual de ativos imobiliários, não estando contempladas, nesta fase, intervenções estruturantes de maior dimensão.

Esta opção reflete a necessidade de compatibilizar o esforço de investimento com a capacidade financeira da empresa, assegurando simultaneamente a manutenção das condições de funcionamento dos parques empresariais e a sustentabilidade económico-financeira da ARS. Importa salientar que as receitas geradas por estes ativos constituem igualmente a principal fonte de financiamento das iniciativas enquadradas no Eixo Estratégico II, associadas à preparação, qualificação e valorização dos ativos territoriais estratégicos da empresa.

Paralelamente, durante o ano de 2026, serão aprofundados os estudos e análises já em curso destinados à identificação de novos modelos de gestão e exploração dos parques empresariais, com vista ao aumento da eficiência operacional, ao reforço da capacidade de geração de receita e à redução das necessidades de investimento e afetação de recursos. Os resultados destes trabalhos poderão constituir a base para a definição de novas estratégias de desenvolvimento e investimento nos anos subsequentes.

Nos pontos seguintes apresentam-se as principais intervenções previstas para cada um dos parques empresariais sob gestão da empresa.

1.1.1. Parque Empresarial de Almada

Objetivo estratégico: Valorizar e reutilizar os ativos imobiliários existentes no Parque Empresarial de Almada, promovendo simultaneamente a qualificação das infraestruturas de suporte às atividades empresariais.

Investimento previsto: No triénio 2026-2028, encontra-se previsto um investimento global de aproximadamente 1,7 milhões de euros, dos quais cerca de 1,2 milhões de euros em 2026.

Deste montante, aproximadamente 7% corresponde a intervenções de reabilitação do espaço público e das infraestruturas do parque empresarial, incluindo arranjos exteriores e melhoria das redes técnicas.

Os restantes 93% destinam-se à reabilitação e conservação de edifícios existentes, com o objetivo de adaptar e valorizar os ativos imobiliários disponíveis para novas utilizações empresariais.

Estas intervenções permitirão reforçar a utilização do parque empresarial e potenciar a instalação de novas atividades económicas.

1.1.2. Parque Empresarial do Seixal

Para o período de 2026-2028, prevê-se um investimento global de aproximadamente 0,9 milhões de euros, dos quais cerca de 0,3 milhões de euros serão executados em 2026.

Deste montante, 13% destinam-se a intervenções de regeneração urbana, enquanto aproximadamente 87% serão aplicados na reabilitação e conservação de edifícios existentes. Estas intervenções contribuirão para a melhoria do desempenho energético das instalações e para a valorização dos ativos imobiliários do parque.

Os investimentos previstos enquadram-se na estratégia de reforço da sustentabilidade ambiental e da eficiência energética do Parque Empresarial do Seixal, promovendo simultaneamente a sua atratividade e competitividade.

1.1.3. Parque Empresarial do Barreiro

Objetivo estratégico: Reforçar a competitividade do Parque Empresarial do Barreiro, promovendo a valorização dos ativos existentes e a qualificação das infraestruturas de suporte à atividade económica.

Investimento previsto: No âmbito do plano de atividades para o triénio 2026-2028, encontra-se previsto um investimento global de aproximadamente 3,2 milhões de euros, dos quais cerca de 0,6 milhões de euros em 2026.

Deste montante, aproximadamente 27% corresponde a intervenções de reabilitação e qualificação do espaço público e das infraestruturas, incluindo arranjos exteriores, redes técnicas e melhoria das condições de circulação e funcionamento do parque empresarial.

Os restantes 73% destinam-se a intervenções de reabilitação e conservação de edifícios existentes, com vista à valorização do património imobiliário e à melhoria das condições de utilização dos espaços empresariais.

Estas intervenções contribuirão para reforçar a atratividade do parque empresarial e potenciar a instalação de novas atividades económicas.

1.1.4. Parque Empresarial de Estarreja

Objetivo estratégico: Consolidar e expandir a atividade económica no Parque Empresarial de Estarreja, através da valorização dos ativos existentes e da qualificação das infraestruturas empresariais.

Investimento previsto: No período 2026-2028, encontra-se previsto um investimento global de aproximadamente 0,9 milhões de euros, dos quais cerca de 0,13 milhões de euros em 2026.

Deste montante, 77% destinam-se a intervenções de regeneração urbana, enquanto aproximadamente 23% serão aplicados na reabilitação e conservação de edifícios existentes. Estas intervenções contribuirão para a melhoria do desempenho energético das instalações e para a valorização dos ativos imobiliários do parque.

1.2. Eixo Estratégico II: Estruturação das operações de regeneração urbana

No âmbito do Objetivo Estratégico II, a Arco Ribeirinho Sul prosseguirá no triénio 2026-2028 a preparação das operações de regeneração urbana nos territórios do Arco Ribeirinho Sul, promovendo os investimentos necessários à viabilização técnica, ambiental e urbanística destes projetos.

As intervenções previstas neste eixo estratégico concentram-se essencialmente na realização de estudos técnicos, ambientais e urbanísticos, no desenvolvimento de projetos urbanos e no cumprimento das obrigações associadas aos processos de licenciamento e urbanização, criando as condições necessárias para a futura implementação das operações urbanas e para a mobilização de investimento privado.

Importa, contudo, salientar que o Plano de Intervenções apresentado assenta exclusivamente no recurso às receitas próprias da empresa, as quais suportam simultaneamente a atividade operacional desenvolvida no âmbito do Eixo Estratégico I e os investimentos associados à preparação dos territórios estratégicos. Este enquadramento impõe condicionantes ao ritmo de execução e ao volume de investimento que poderá ser realizado no período em análise, determinando uma abordagem faseada e compatível com a capacidade de autofinanciamento da ARS.

Paralelamente ao desenvolvimento das ações previstas para cada território, a ARS concluirá durante o ano de 2026 o Plano Estratégico para a Implementação do Projeto Arco Ribeirinho Sul, instrumento que definirá as prioridades de intervenção, o faseamento das operações e os respetivos modelos de financiamento. Este plano procurará estruturar uma estratégia que combine as receitas geradas pelo Eixo Estratégico I, as receitas que os ativos estratégicos possam progressivamente começar a gerar no âmbito do Eixo Estratégico II e a mobilização de outras fontes de financiamento públicas e privadas, criando as condições necessárias para acelerar a concretização dos objetivos de regeneração urbana numa perspetiva de médio e longo prazo.

No conjunto dos territórios do Arco Ribeirinho Sul, o investimento preparatório previsto para a regeneração urbana no período 2026-2028 ascende a cerca de [valor total eixo II] milhões de euros.

Nos pontos seguintes apresentam-se os investimentos previstos para cada um dos territórios abrangidos por estas operações.

1.2.1. Território de Almada

Objetivo estratégico: Preparar as operações de regeneração urbana no território de Almada, assegurando a realização dos estudos e projetos necessários à reconversão das antigas áreas industriais e à criação de novos territórios urbanos.

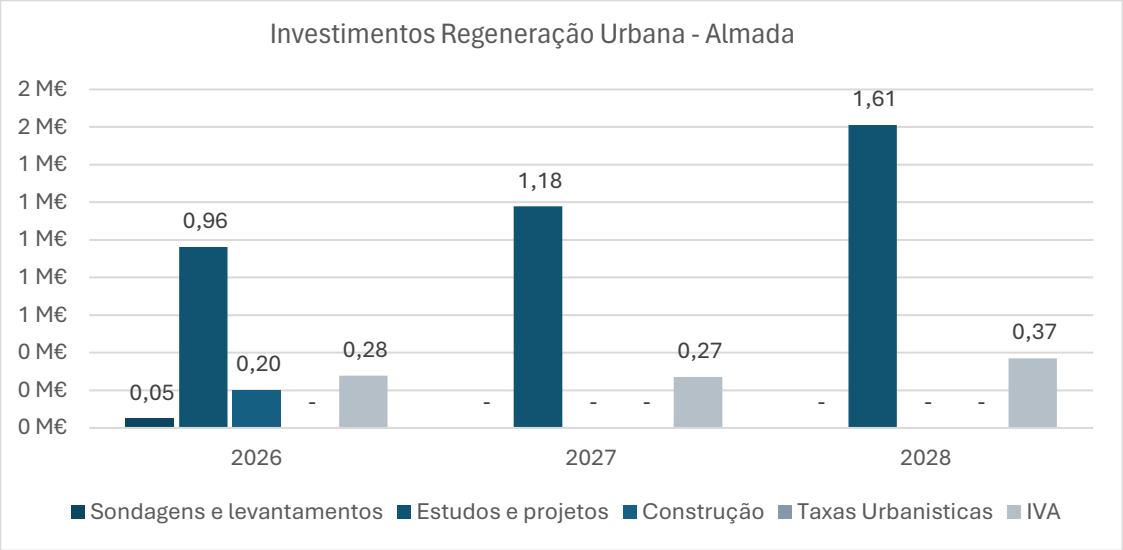
Investimento previsto: No triénio 2026-2028, encontra-se previsto um investimento global de aproximadamente 5 milhões de euros, dos quais cerca de 1,6 milhões de euros em 2026.

Do montante total previsto:

- aproximadamente 3% corresponde a estudos e intervenções associados a passivos ambientais, incluindo levantamentos ambientais, estudos técnicos e projetos de remediação de solos;

- cerca de 92% destinam-se à elaboração de projetos urbanos e estudos técnicos, incluindo estudos de mobilidade, simulações urbanas, projetos de arquitetura e projetos de infraestruturas.
- 5% destinam-se a trabalhos de preparação de terreno para as primeiras intervenções de espaço público;

Estas intervenções permitirão estruturar tecnicamente as operações urbanas previstas neste território e preparar as condições para o seu desenvolvimento futuro.

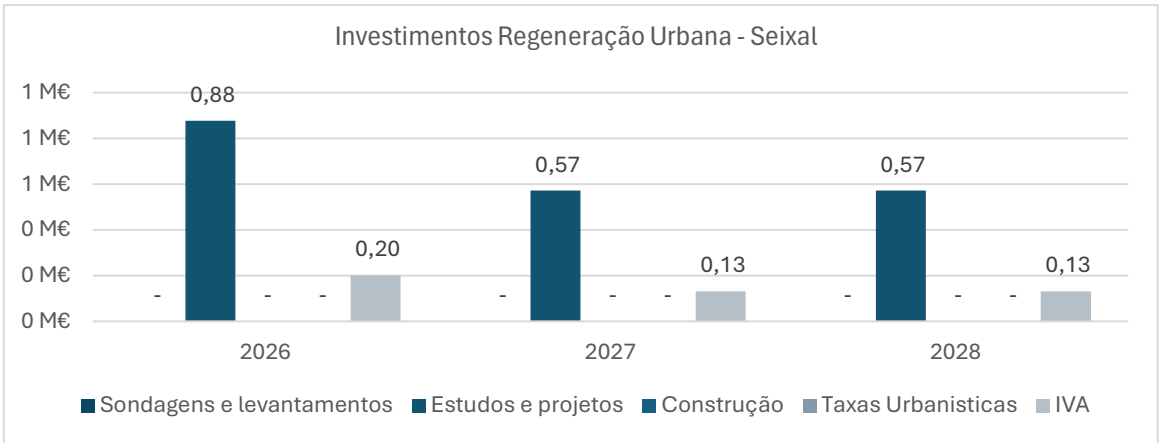


1.2.2. Território do Seixal

Objetivo estratégico: Preparar as operações de regeneração urbana no território do Seixal, , assegurando a realização dos estudos e projetos necessários à reconversão das antigas áreas industriais e à criação de novos territórios urbanos.

Investimento previsto: Para o período de 2026-2028, prevê-se um investimento global de aproximadamente 2,5 milhões de euros, dos quais cerca de 1,1 milhões de euros serão executados em 2026.

O montante total previsto destina-se elaboração de projetos urbanos e estudos técnicos, incluindo estudos de mobilidade, simulações urbanas, projetos de arquitetura e projetos de infraestruturas.



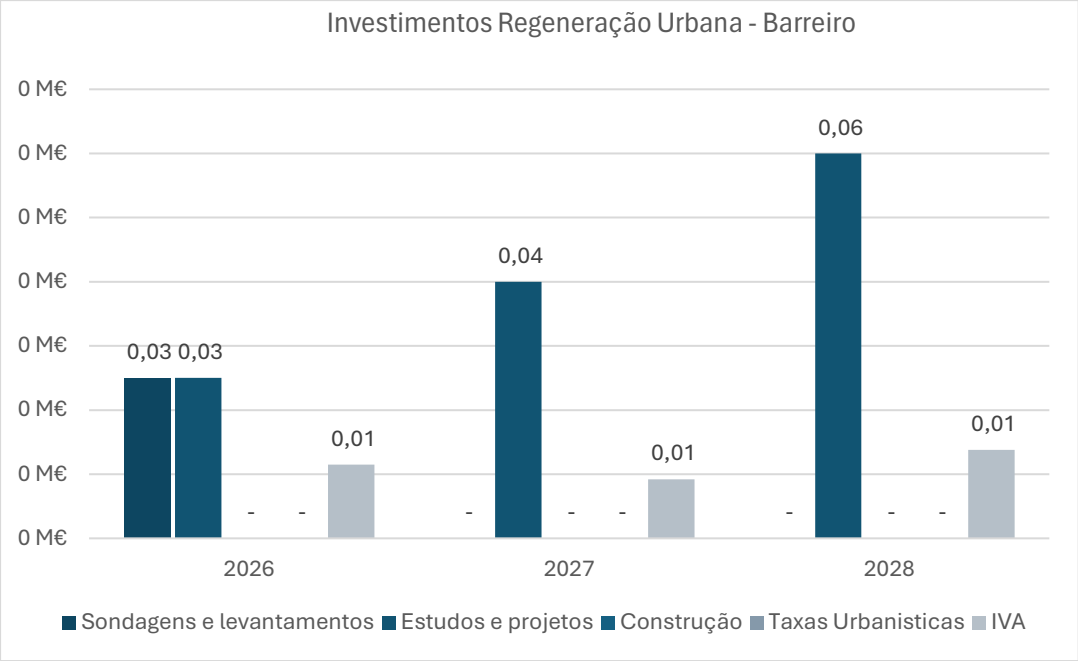
1.2.3. Território do Barreiro

Objetivo estratégico: Preparar as operações de regeneração urbana no território do Barreiro, assegurando a realização dos estudos necessários à posterior elaboração dos projetos de reconversão da antiga área da Indústria Química, que liga o território da ARS ao Centro Histórico do Barreiro.

Investimento previsto: No âmbito do plano de atividades para o triénio 2026-2028, encontra-se previsto um investimento global de aproximadamente 0,2 milhões de euros, dos quais cerca de 0,06 milhões de euros em 2026.

O montante total previsto destina-se elaboração de projetos urbanos e estudos técnicos, incluindo estudos de mobilidade, simulações urbanas, projetos de arquitetura e projetos de infraestruturas.

O investimento global para o triénio no território do Barreiro é substancialmente inferior ao das restantes áreas, em virtude das indefinições que ainda subsistem naquele território e que condicionam o desenvolvimento do planeamento urbano, nomeadamente a definição do traçado da Terceira Travessia do Tejo.



1.3. Pressupostos críticos e alertas à execução do Eixo Estratégico II: Estruturação das operações de regeneração urbana

A concretização das operações de transformação territorial previstas para os territórios do Arco Ribeirinho Sul encontra-se dependente de um conjunto de fatores críticos cuja evolução poderá influenciar significativamente a respetiva viabilidade económica, financeira e operacional. Atendendo à dimensão e complexidade do programa de regeneração urbana, ambiental e económica em curso, importa identificar os principais condicionantes e riscos associados à sua execução, muitos dos quais dependem de enquadramentos legislativos, regulamentares e institucionais externos à atuação da ARS.

Neste contexto, assume particular relevância a evolução dos regimes fiscais aplicáveis às operações de reabilitação e regeneração urbana, dos instrumentos de gestão territorial e urbanística, o acesso a mecanismos de financiamento nacionais e comunitários, designadamente associados à transição climática, à reabilitação ambiental e ao desenvolvimento urbano sustentável, bem como a existência de condições que permitam flexibilizar os modelos de negócio e alargar as áreas de atuação da sociedade.

A relevância estratégica destes territórios para a competitividade da Área Metropolitana de Lisboa, para a política de habitação, para a transição climática e para a reindustrialização sustentável do país justifica, por isso, uma reflexão contínua sobre os instrumentos e condições necessárias para assegurar a concretização dos objetivos de interesse público que presidem ao Projeto Arco Ribeirinho Sul.

1.3.1. Fontes de financiamento e plano de financiamento da ARS

A dimensão dos investimentos necessários para concretizar o projeto excede a capacidade de autofinanciamento gerada pelas atividades correntes da empresa. De acordo com a programação atualmente prevista, o investimento global no triénio 2026-2028 fixa-se em cerca de 14,63 milhões de euros, repartido entre as operações de transformação territorial e a gestão, manutenção e valorização dos parques empresariais.

A programação de investimento aponta para valores anuais da ordem dos 4,96 milhões de euros em 2026, 4,89 milhões de euros em 2027 e 4,78 milhões de euros em 2028. Mesmo considerando o adiamento temporal de alguns investimentos, o plafond de tesouraria disponível será esgotado nos exercícios de 2026 e 2027, tornando indispensável a mobilização de fontes de financiamento não próprias para assegurar a prossecução do projeto.

Neste contexto, a implementação das operações de transformação territorial dependerá necessariamente da mobilização de fontes complementares de financiamento. Entre estas incluem-se fundos europeus, instrumentos financeiros nacionais e internacionais, mecanismos de valorização patrimonial, alienação seletiva de ativos não estratégicos, parcerias público-privadas e outras formas de captação de investimento institucional.

A indisponibilidade, atraso ou insuficiência destes instrumentos poderá condicionar significativamente o calendário de execução dos projetos. Com vista a mitigar este risco, a ARS encontra-se atualmente a desenvolver um plano integrado de financiamento destinado a identificar, estruturar e calendarizar as diferentes fontes de financiamento públicas e privadas suscetíveis de apoiar a concretização das operações de transformação territorial, assegurando

uma adequada articulação entre investimento, geração de receitas e sustentabilidade financeira de longo prazo.

O plano financeiro atualmente em análise evidencia necessidades de financiamento particularmente relevantes nos exercícios de 2027 e 2028, estimadas em cerca de 2,92 milhões de euros em 2027 e 2,02 milhões de euros em 2028. A inexistência de financiamento externo poderá obrigar, em sede de futuros instrumentos previsionais, à revisão substancial do plano de investimentos, podendo mesmo comprometer a capacidade de execução de novos investimentos.

1.3.2. Receitas esperadas e faseamento dos retornos económicos

Importa reconhecer que os processos de regeneração e transformação territorial apresentam períodos de maturação prolongados e exigem investimentos iniciais significativos antes da geração de receitas estruturais.

Nos primeiros anos de execução, as receitas tenderão a resultar sobretudo da valorização progressiva do património, alienação seletiva de ativos, constituição de direitos de superfície, concessões, ocupações temporárias e instalação de novas atividades económicas. As receitas decorrentes da urbanização consolidada, do desenvolvimento imobiliário e da plena ocupação dos novos territórios apenas se materializarão numa fase mais avançada do projeto.

De acordo com as projeções atualmente disponíveis, o volume de negócios previsional ascende a cerca de 12,38 milhões de euros em 2026, 13,73 milhões de euros em 2027 e 14,35 milhões de euros em 2028. A concretização deste volume de negócios é determinante para suportar os gastos de funcionamento e, parcialmente, o investimento previsto.

Importa igualmente referir que a ARS detém um conjunto de ativos imobiliários dispersos que não assumem carácter estratégico para a execução direta do projeto Arco Ribeirinho Sul / Parque Cidades do Tejo. Entre estes incluem-se terrenos localizados em Vendas Novas, Sobral de Monte Agraço, Parque Empresarial de Estarreja e diversas parcelas situadas no concelho do Seixal.

A alienação seletiva destes ativos poderá constituir uma fonte relevante de financiamento complementar, permitindo gerar encaixes financeiros destinados a suportar os custos iniciais associados às operações estruturantes de transformação territorial. O montante a obter com estas alienações estima-se em cerca de 4,94 milhões de euros, devendo a sua concretização em 2027 e 2028 reforçar obrigatoriamente a tesouraria da empresa.

Adicionalmente, encontra-se considerado o encerramento dos ACE's, do qual resulta um encaixe financeiro estimado para a ARS de cerca de 884,6 mil euros.

Consequentemente, recomenda-se uma gestão prudente dos fluxos financeiros e das expectativas de retorno económico no curto prazo, assegurando o adequado alinhamento entre o ritmo de investimento, a disponibilidade de financiamento e a progressiva geração de receitas

1.3.3. Financiamento da remediação ambiental

A remediação ambiental constitui uma condição prévia e indispensável à valorização dos territórios do Arco Ribeirinho Sul, em particular nas áreas anteriormente ocupadas por atividades químicas, metalúrgicas e navais. A eliminação ou mitigação dos passivos ambientais existentes é condição essencial para a disponibilização de solos destinados a novos usos urbanos, económicos e ambientais.

Apesar de a Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2023, de 10 de maio, prever mecanismos específicos de apoio à remediação dos passivos ambientais, designadamente através da contratualização de financiamento pelo Fundo Ambiental, a respetiva operacionalização continua dependente da concretização dos procedimentos administrativos necessários. Acresce que o referido enquadramento prevê financiamento apenas até 2026, não existindo no texto da Resolução do Conselho de Ministros qualquer previsão de continuidade desse apoio financeiro para os anos subsequentes.

Deste modo, sem uma alteração legislativa ou regulamentar, uma revisão do enquadramento atualmente em vigor ou a criação de um instrumento financeiro alternativo, a empresa não dispõe, à presente data, de enquadramento que permita considerar no respetivo orçamento dotações destinadas ao financiamento das operações de remediação ambiental previstas para além de 2026. Esta circunstância introduz um grau significativo de incerteza relativamente ao financiamento de uma componente crítica do programa de transformação territorial.

A inexistência ou insuficiência de financiamento dedicado para estas intervenções representa, por isso, um dos principais riscos à concretização do programa, podendo provocar atrasos significativos na execução das operações previstas, na disponibilização de áreas para desenvolvimento futuro e na concretização dos objetivos de regeneração urbana, ambiental e económica definidos para os territórios sob gestão da ARS.

A inexistência ou insuficiência de financiamento dedicado para estas intervenções representa, por isso, um dos principais riscos à concretização do programa, podendo provocar atrasos significativos na execução das operações previstas, na disponibilização de áreas para desenvolvimento futuro e na concretização dos objetivos de regeneração urbana, ambiental e económica definidos para os territórios sob gestão da ARS.

1.3.4. Taxas urbanísticas, cedências e compensações urbanísticas

A concretização das operações de transformação territorial previstas para os territórios do Arco Ribeirinho Sul encontra-se atualmente sujeita ao regime geral aplicável às operações urbanísticas, competindo aos municípios a aprovação dos instrumentos de gestão territorial, operações de loteamento, projetos de urbanização e demais atos administrativos necessários à sua execução. Nesta medida, a ARS encontra-se sujeita ao pagamento das correspondentes taxas urbanísticas, compensações e demais encargos legalmente previstos.

Contudo, a natureza das intervenções promovidas pela ARS distingue-se substancialmente das operações urbanísticas convencionais. Trata-se de operações de regeneração territorial de interesse público, desenvolvidas sobre extensas áreas industriais desativadas, frequentemente afetadas por passivos ambientais significativos e exigindo elevados investimentos em

remediação ambiental, infraestruturação, espaço público e equipamentos coletivos, sem qualquer encargo direto para os municípios beneficiários.

Os encargos urbanísticos associados a estas operações têm vindo a assumir uma expressão financeira particularmente relevante na estrutura de custos dos projetos. As estimativas atualmente disponíveis apontam para um impacto acumulado da ordem dos 119 milhões de euros num horizonte temporal de cinco anos, valor suscetível de comprometer a capacidade de investimento da empresa e de reduzir significativamente os recursos disponíveis para a execução das componentes de remediação ambiental, infraestruturação e qualificação urbana.

Acresce que uma parte substancial dos investimentos realizados pela ARS se destina à criação de infraestruturas, redes técnicas, espaços públicos e equipamentos que revertem para utilização coletiva e valorização dos territórios abrangidos, gerando benefícios permanentes para os municípios e para as populações locais. Neste contexto, a manutenção integral dos atuais encargos urbanísticos poderá revelar-se desproporcionada face à natureza excecional e ao interesse público das operações em causa.

A evolução deste enquadramento constitui, por isso, um fator crítico para a sustentabilidade económico-financeira das operações de transformação territorial, justificando a continuação do diálogo institucional com os municípios e com a Administração Central, no sentido de avaliar soluções que permitam compatibilizar os objetivos de regeneração territorial, interesse público e equilíbrio financeiro dos projetos.

1.3.5. Enquadramento fiscal das operações de regeneração urbana

O enquadramento fiscal das operações de transformação territorial constitui um dos fatores mais relevantes para a respetiva sustentabilidade económico-financeira. Atendendo à dimensão das intervenções previstas, a manutenção do atual regime fiscal poderá traduzir-se em encargos de magnitude suscetível de comprometer a viabilidade financeira de uma parte significativa dos investimentos necessários à concretização do programa de transformação territorial.

As operações previstas para os territórios do Arco Ribeirinho Sul caracterizam-se por uma forte intensidade de investimento em remediação ambiental, infraestruturação, urbanização, construção de habitação pública e equipamentos coletivos. O investimento global programado para o triénio 2026-2028 ascende a cerca de 14,6 milhões de euros, sem prejuízo de encargos adicionais que possam resultar de taxas urbanísticas, condicionantes regulatórias, remediação ambiental ou outras componentes que venham a revelar-se necessárias no decurso da execução.

Grande parte destas componentes encontra-se sujeita a IVA à taxa normal, sem possibilidade de recuperação integral do imposto suportado. Neste contexto, o IVA não recuperável associado às operações previstas poderá constituir um custo económico definitivo para o projeto, com impacto direto na sua sustentabilidade financeira.

Importa salientar que o Código do IVA prevê atualmente a aplicação da taxa reduzida de 6% de IVA às empreitadas de reabilitação urbana realizadas em Áreas de Reabilitação Urbana (ARU) ou no âmbito de Operações de Reabilitação Urbana (ORU). Contudo, nenhuma das áreas integradas nos territórios sob gestão da ARS se encontra atualmente abrangida por estes regimes, circunstância que impede o acesso a este enquadramento fiscal mais favorável, apesar de as

intervenções previstas apresentarem uma natureza materialmente semelhante, envolvendo a recuperação, reconversão e valorização de extensas áreas degradadas, contaminadas ou subutilizadas.

A aplicação de um enquadramento fiscal mais adequado à natureza excecional das intervenções promovidas pela ARS, designadamente através da extensão de mecanismos equivalentes aos previstos para operações de reabilitação urbana ou da criação de regimes específicos de neutralidade fiscal, permitiria reduzir significativamente os encargos suportados e reforçar a sustentabilidade económico-financeira global da operação.

Paralelamente, os terrenos e ativos abrangidos pelas operações de transformação territorial encontram-se atualmente sujeitos a IMI e, em particular, ao Adicional ao IMI (AIMI), apesar de corresponderem, em muitos casos, a áreas afetadas por passivos ambientais significativos, restrições de uso, indefinição urbanística prolongada e ausência de capacidade efetiva de geração de rendimento. Estes ativos exigem elevados investimentos em monitorização ambiental, segurança, manutenção e gestão patrimonial, assumindo frequentemente características mais próximas de passivos territoriais do que de ativos produtivos.

Os encargos anuais associados ao IMI e AIMI ascendem atualmente a cerca de 1,4 milhões de euros por ano, constituindo um custo recorrente suportado durante um período em que os terrenos permanecem indisponíveis para utilização económica plena e dependentes da realização de investimentos públicos significativos para a sua recuperação e valorização. A manutenção deste enquadramento fiscal durante o período de transformação territorial poderá revelar-se desajustada face à natureza e aos objetivos das operações em causa.

A evolução do enquadramento fiscal aplicável às operações de regeneração urbana e ambiental promovidas pela ARS constitui, por isso, um fator crítico para a sustentabilidade do programa de transformação territorial. A adoção de soluções compatíveis com o interesse público das intervenções, designadamente em matéria de IVA, IMI e AIMI, poderá revelar-se determinante para assegurar a proporcionalidade dos encargos suportados, libertar recursos para investimento efetivo no território e reforçar as condições de viabilidade económica das operações previstas.

1.3.6. Dependência de decisões administrativas, regulatórias e institucionais

A concretização das operações previstas depende igualmente de um conjunto de decisões administrativas, regulatórias e institucionais que não se encontram integralmente sob controlo da ARS.

Entre estas incluem-se a aprovação de instrumentos de gestão territorial, a obtenção de pareceres e licenciamentos ambientais e urbanísticos, a desafetação ou transferência de património público, a aprovação de operações patrimoniais pela tutela, a contratualização de mecanismos de financiamento público e a articulação entre múltiplas entidades da Administração Central, Regional e Local.

Eventuais atrasos, alterações de enquadramento legal ou dificuldades de coordenação institucional poderão ter impacto relevante nos calendários de execução e na concretização dos objetivos estratégicos definidos para o projeto.

Não obstante os riscos e condicionantes identificados, a ARS encontra-se a desenvolver os instrumentos de planeamento, estruturação financeira e articulação institucional necessários para assegurar a execução faseada do programa de transformação territorial, promovendo a mobilização atempada dos recursos necessários e reforçando as condições de sustentabilidade económica e financeira do projeto no médio e longo prazo.

A execução do programa deverá, porém, ser acompanhada de forma particularmente prudente, uma vez que o rácio de eficiência operacional se encontra no limiar do exigível pelo DLEO e a margem de tesouraria disponível é reduzida. A concretização do investimento previsto dependerá, assim, da articulação entre financiamento externo, geração efetiva de receitas, alienação seletiva de ativos, contenção dos gastos de funcionamento e manutenção do equilíbrio económico-financeiro da empresa.





CAPÍTULO V

Recursos Humanos

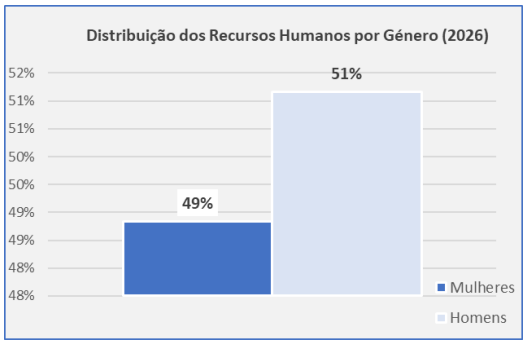
Gestão de Pessoas e Talento

IV. Recursos Humanos

1. Movimentos dos Recursos Humanos

Em 31 de dezembro de 2025, o número de colaboradores da Arco Ribeirinho Sul, S.A. era de 43, excluindo os membros dos Órgãos Sociais, encontrando-se 4 colaboradores com o contrato suspenso (3 ao abrigo de contrato de cedência e 1 em regime de nomeação para cargo público). Verifica-se uma redução líquida de 5 colaboradores face aos 48 registados em 2024, correspondente a uma diminuição aproximada de 10,4%.

Quanto à composição do efetivo por género, regista-se uma distribuição equilibrada entre mulheres e homens, com 21 colaboradoras e 22 colaboradores, conforme evidenciado no gráfico seguinte.



(i) Ano de 2024

Durante o ano de 2024 registou-se a saída de 3 colaboradores por passagem à situação de reforma por velhice. No mesmo período procedeu-se à contratação de 7 colaboradores, visando o reforço de áreas identificadas como prioritárias, conforme aprovado no PAO 2023–2025, nos termos do Despacho n.º 421/2023-SET, de 9 de outubro.

(ii) Ano de 2025

No ano de 2025 registou-se a saída de 7 colaboradores:

- 1 por passagem à situação de reforma;
- 2 por iniciativa do trabalhador;
- 4 por acordo de revogação.

Perante este contexto, procedeu-se à contratação de 2 Técnicos Superiores, um para reforço da área Financeira e outro para a área Jurídica, assegurando a continuidade operacional e o funcionamento regular das áreas críticas.

Para clarificar a informação supramencionada, apresenta-se o seguinte quadro resumo que detalha os movimentos de pessoal desde 2024 e as previsões para o próximo triénio.

Grupo Profissional	Situação a 31/12/2024	Situação a 31/12/2025	Situação a 01.01.2026			Movimentos de Pessoal - 2026						Situação a 31/12/2026
			Idade média	# de trabalhadores com 60 ou mais anos	# de trabalhadores em idade de reforma	Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cedência/licença	Autorizações de recrutamento concedidas em 2024	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2025 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do ... (normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas	
		(1)				(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7) = (1) - (2) + (3) + (4) + (5) + (6)
Órgãos Sociais (OS)	2	2	50	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Cargos de direção (s/ OS)	6	6	55	2	0	0	1	0	0	0	0	6
Cargos de direção (s/ OS) Dirigente Intermédio 2º Grau	2	2	44	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Cargos de direção (s/ OS) Dirigente Intermédio 3º Grau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnicos Superiores	22	21	47	0	0	0	2	0	0	1	2	24
Assistente Técnico, Técnico de Nível Intermédio, Pessoal Administrativo	10	7	49	1	0	0	0	0	0	0	1	8
Assistente Operacional, Operário, Auxiliar	8	7	59	4	1	0	0	0	0	0	0	7
Total	**50**	**45**	**43**	**7**	**1**	**0**	**3**	**0**	**0**	**2**	**3**	**50**

Grupo Profissional	Movimentos de Pessoal - 2027					Situação a 31/12/2027	Movimentos de Pessoal - 2028					Situação a 31/12/2028
	Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cedência/licença	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2026 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do ... (normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas		Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cedência/licença	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2027 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do ... (normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas	
	(2)		(4)	(5)	(6)	= '2024 - (2) + (4) + (5) + (6)	(2)		(4)	(5)	(6)	= '2025 - (2) + (4) + (5) + (6)
Órgãos Sociais (OS)	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
Cargos de direção (s/ OS)	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	6
Cargos de direção (s/ OS) Dirigente Intermédio 2º Grau	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
Cargos de direção (s/ OS) Dirigente Intermédio 3º Grau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnicos Superiores	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	24
Assistente Técnico, Técnico de Nível Intermédio, Pessoal Administrativo	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	8
Assistente Operacional, Operário, Auxiliar	1	0	0	0	1	7	1	0	0	0	1	7
Total	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**50**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**50**

2. Plano de Reforço de Recursos Humanos

2.1. Enquadramento Estratégico

No quadro das orientações estratégicas definidas pelo Governo, foi assumida a intenção de ser criar por ato legislativo a Parque Cidades do Tejo, S.A. para desenvolver a respetiva operação. Esta entidade sucederá nas atribuições, direitos e obrigações da Arco Ribeirinho Sul, S.A. A Parque Cidades do Tejo constitui um projeto de elevada relevância estratégica, assumindo-se como uma iniciativa estruturante de valorização territorial, dinamização económica e qualificação urbana na área de influência do estuário do Tejo. Pela sua natureza multidimensional, o Projeto integra diferentes polos territoriais, infraestruturas e valências funcionais, promovendo a articulação entre espaços empresariais, áreas de inovação, equipamentos, serviços e iniciativas de desenvolvimento sustentável.

A sua abrangência territorial e complexidade técnica implicam um modelo de gestão integrado, exigente e permanentemente articulado, suportado por soluções organizacionais e tecnológicas

que assegurem conectividade entre localizações, interoperabilidade de sistemas, partilha de informação em tempo real e uniformização de processos.

O Projeto assume, assim, um papel estruturante na promoção do investimento e na criação de emprego qualificado, afirmando-se como um motor de modernização, coesão territorial e competitividade regional.

Neste contexto, o período 2026–2028 corresponde a uma alteração estrutural da escala de intervenção da Arco Ribeirinho Sul, diretamente associada à execução do Projeto Parque Cidades do Tejo. Este novo ciclo caracteriza-se por:

- Execução simultânea de múltiplas intervenções estruturantes;
- Aumento muito significativo do volume e da complexidade da contratação;
- Reforço das exigências de monitorização físico-financeira;
- Intensificação da articulação institucional com tutela, entidades reguladoras e parceiros;
- Necessidade de acompanhamento técnico permanente, multidisciplinar e especializado.

O volume de investimento associado ao Projeto exige uma capacidade interna proporcional e qualificada, apta a assegurar rigor técnico na execução, plena conformidade jurídica dos procedimentos, controlo financeiro rigoroso e uma adequada mitigação de riscos operacionais e contratuais.

Neste enquadramento, impõe-se, para o período de 2026-2028, adequar a estrutura organizacional à nova missão e às responsabilidades acrescidas decorrentes da execução do Projeto Parque Cidades do Tejo, assegurando a disponibilidade dos recursos humanos e técnicos indispensáveis ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos, em condições de eficácia, transparência e rigor.

2.2. Situação Atual

À data a Arco Ribeirinho Sul, SA, dispõe de 43 trabalhadores.

A estrutura de recursos humanos existente tem assegurado o funcionamento regular da organização, beneficiando do conhecimento acumulado e da experiência dos trabalhadores do quadro, num contexto de escala de intervenção menos exigente do que aquele que se perspetiva para o período 2026-2028. Não obstante, a atual estrutura encontra-se dimensionada para responder a uma realidade distinta daquela que decorrerá da execução do Projeto Parque Cidades do Tejo, verificando-se áreas onde a capacidade instalada poderá revelar-se insuficiente face ao aumento do volume, complexidade e responsabilidade das atividades a desenvolver, com particular ênfase nas áreas jurídica, técnica e operacional.

Assim, torna-se indispensável iniciar, em 2026, o reforço progressivo da estrutura de recursos humanos da Empresa, assegurando a integração faseada das competências necessárias à prossecução da sua missão. Este processo deverá ter continuidade ao longo do período 2027-2028, acompanhando a evolução das necessidades decorrentes da implementação do Projeto Parque Cidades do Tejo e garantindo que a organização dispõe, em cada fase da sua execução, dos recursos humanos adequados para responder aos desafios previstos.

Adicionalmente, importa referir que a Arco Ribeirinho Sul, S.A. tem vindo a adotar práticas de organização do trabalho mais flexíveis, designadamente através do recurso ao regime de teletrabalho, sempre que compatível com a natureza das funções exercidas e com as exigências operacionais da organização.

Implementada no segundo semestre de 2025, esta medida tem contribuído para a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores, assegurando simultaneamente a continuidade das atividades e o regular funcionamento da Empresa. A sua aplicação encontra-se sujeita a mecanismos de acompanhamento monitorização adequados, garantindo o alinhamento com os objetivos organizacionais e o cumprimento das responsabilidades funcionais.

A manutenção deste modelo constitui igualmente um fator de atratividade e retenção de recursos humanos qualificados, num contexto de crescente competitividade do mercado de trabalho, contribuindo para reforçar a capacidade da Empresa em captar e manter as competências necessárias à concretização dos seus objetivos estratégicos.

2.3. Fundamentação Técnica da Adequação

O reforço previsto não configura uma expansão estrutural autónoma, mas sim um ajustamento técnico e funcional diretamente determinado pela execução do Projeto Parque Cidades do Tejo. Evidencia-se um acréscimo muito relevante, nomeadamente o número e complexidade das intervenções técnicas, volume de procedimentos de contratação, as necessidades de fiscalização e validação técnica especializada e as obrigações de reporte e controlo físico-financeiro. Deste modo, a opção pelo reforço interno em áreas estruturantes reduzirá a dependência excessiva de serviços externos em funções permanentes, contribuindo ao mesmo tempo para maior estabilidade institucional, previsibilidade operacional e melhor controlo de risco.

2.4. Contratações a realizar em 2026

Face às necessidades de reforço da capacidade técnica e operacional da Empresa e tendo em consideração os desafios decorrentes da execução do Projeto Parque Cidades do Tejo, prevê-se o recrutamento de 3 trabalhadores no segundo semestre de 2026.

A definição das contratações propostas resulta da avaliação das necessidades prioritárias identificadas para a fase de preparação e arranque da execução do Projeto Parque Cidades do Tejo. Numa primeira fase, considera-se necessário reforçar as áreas de apoio à gestão, acompanhamento técnico de projetos e assessoria jurídica especializada, por se tratarem de funções essenciais para assegurar a adequada execução das responsabilidades atribuídas à Empresa. A opção por um reforço gradual da estrutura de recursos humanos reflete uma abordagem prudente e proporcional, alinhada com a evolução prevista das necessidades operacionais durante o período de implementação do Projeto.

- **Área de Apoio à Gestão**

Será necessária a contratação de um(a) Técnico(a) Administrativo(a) de Apoio à Gestão, que contribuirá para a otimização dos processos internos e para a eficácia na execução das atividades da Empresa, reforçando o suporte administrativo e operacional da organização. Importa ainda salientar que se encontra em curso o processo de implementação de um novo modelo de gestão

documental, o que reforça a necessidade deste recrutamento. O reforço desta área assume particular relevância num contexto de aumento significativo dos procedimentos administrativos, da produção e circulação de informação, do acompanhamento contratual e das necessidades de reporte interno e externo.

• Área de Projetos

Face às operações de requalificação e regeneração urbanística, valorização dos solos, gestão urbanística e promoção imobiliária em desenvolvimento, torna-se necessário proceder ao recrutamento de um(a) Técnico(a) Superior na área da Arquitetura, com vista a assegurar o adequado acompanhamento técnico dos projetos em curso e previstos. O reforço desta área permitirá aumentar a capacidade interna de acompanhamento, análise e validação técnica das operações urbanísticas previstas, assegurando uma articulação mais eficaz com projetistas, entidades licenciadoras, equipas de fiscalização e demais intervenientes nos processos.

• Área Jurídica

Considerando a crescente necessidade de acompanhamento jurídico especializado das atividades da Empresa, designadamente nas áreas da contratação, urbanismo, gestão e promoção do património imobiliário, torna-se necessário proceder ao recrutamento de um(a) Técnico(a) Superior Jurista para o exercício de funções de assessoria jurídica, assegurando igualmente o adequado acompanhamento jurídico dos procedimentos de contratação pública e dos instrumentos de gestão territorial associados à execução do Projeto Parque Cidades do Tejo.

Atualmente, a Empresa dispõe apenas de um jurista em exercício de funções, situação que se revela insuficiente para assegurar, de forma adequada e atempada, a resposta às crescentes necessidades de apoio jurídico decorrentes da atividade corrente e, em particular, da dimensão e complexidade associadas ao Projeto Parque Cidades do Tejo. Esta limitação de recursos humanos especializados constitui um fator de risco para o acompanhamento jurídico dos processos em curso e para a capacidade de resposta às exigências legais e procedimentais que se perspetivam.

O reforço da capacidade jurídica interna assume assim particular relevância face ao aumento previsível do número de procedimentos de contratação, contratos, protocolos e operações patrimoniais associadas ao Projeto, contribuindo para assegurar a conformidade legal dos procedimentos e a mitigação dos riscos jurídicos e contratuais.

Os recrutamentos identificados visam assegurar a capacidade técnica, operacional e de suporte necessária à concretização dos objetivos estratégicos da Empresa e à execução do Projeto Parque Cidades do Tejo.

No âmbito dos recrutamentos previstos e da integração das novas contratações, prevê-se a sua integração no modelo de organização do trabalho em vigor na Empresa, incluindo o recurso ao regime de teletrabalho sempre que compatível com a natureza das funções exercidas e com as necessidades de serviço.

2.5. Evolução dos Encargos com Recursos Humanos (2026–2028)

O Plano de Atividades 2026-2028 prevê, conforme refletido no quadro infra, a seguinte evolução dos encargos com os Recursos Humanos da Arco Ribeirinho Sul, S.A.:

Unidade: Eur

Pessoal	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
N.º Total de Trabalhadores	50	47	45	50	50	50	5	11%
N.º de membros dos órgãos sociais	2	3	2	3	3	3	1	50%
N.º de membros cargos de direção	6	6	6	6	6	6	0	0%
N.º dos restantes trabalhadores	42	38	37	41	41	41	4	11%
Gastos totais com pessoal*	2 168 918	3 589 518	2 609 559	2 997 905	2 935 232	3 013 501	388 346	15%
Gastos com órgãos sociais**	219 505 €	325 366 €	255 604 €	340 864 €	351 090 €	351 090 €	85 261	33%
Gastos com cargos de direção	471 515 €	293 607 €	566 078 €	363 755 €	374 668 €	385 908 €	-202 323	-36%
Remuneração do pessoal	1 192 953 €	1 842 302 €	1 240 144 €	1 604 873 €	1 508 951 €	1 563 507 €	364 729	29%
Benefícios pós-emprego	8 736 €	7 800 €	8 212 €	7 295 €	7 514 €	7 739 €	-917	-11%
Ajudas de custo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0	
Rescisões / Indemnizações	0 €	761 727 €	248 500 €	284 760 €	284 760 €	284 760 €	36 260	15%
Restantes encargos	276 209 €	358 716 €	291 022 €	396 358 €	408 249 €	420 496 €	105 336	36%
Informação adicional								
(i) Gastos com as contratações autorizadas ou previstas em 2025	0 €	169 407 €	21 079 €	63 236 €	0 €	0 €	42 158	200%
(ii) Gastos com as contratações previstas em anos subsequentes	0 €	238 199 €	0 €	116 078 €	0 €	0 €	116 078	
(iii) Cumprimento de disposições legais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0	
(iv) Orientações expressas do acionista Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €		
(v) Valorizações remuneratórias obrigatórias	0 €	54 316 €	46 558 €	42 875 €	53 800 €	55 414 €	-3 683	-8%
(vi) Outras valorizações remuneratórias	0 €	103 320 €	0 €	85 288 €	51 173 €	40 938 €	85 288	
(vii) Rescisões por mútuo acordo	0 €	761 727 €	248 500 €	284 760 €	284 760 €	284 760 €		
Correções para efeitos de rácio								
(-) Gastos com órgãos sociais*	-219 505	-325 366	-255 604	-340 864	-351 090	-351 090	-85 261	-33%
(-) Cumprimento de disposições legais	0	0	0	0	0	0	0	
(-) Valorizações remuneratórias obrigatórias	0	-54 316	-46 558	-42 875	-53 800	-55 414	3 683	8%
(-) Rescisões contratuais excluindo por mútuo acordo	0	0	0	0	0	0	0	
(+) Absentismo								
Gastos com pessoal ajustados para efeitos de rácio	1 949 413	3 209 836	2 307 397	2 614 166	2 530 342	2 606 996	306 768	13%
Gastos com pessoal / Gastos com pessoal ajustados	61%	57%	54%	61%	60%	60%	0	14%
Gastos com dirigentes / Gastos com pessoal ajustados	24%	9%	25%	14%	15%	15%	0	-43%
Gastos com OS / Gastos com pessoal ajustados	11%	10%	11%	13%	14%	13%	0	18%

* O detalhe dos gastos com pessoal deve ser preenchido com os respetivos encargos com a Segurança Social

** Sobre a remuneração dos gestores incide a redução prevista no artigo 12.º da Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho.

De acordo com o mapa acima apresentado, verifica-se um acréscimo de 11% no número de colaboradores, decorrente do ajustamento do quadro de pessoal face à necessidade de dotar a Empresa dos meios humanos adequados ao cumprimento da sua missão. Este reforço enquadra-se numa lógica de planeamento e dimensionamento de recursos, visando assegurar a continuidade operacional, a estabilidade organizacional e a sustentabilidade da atividade a desenvolver.

O aumento da rubrica de remunerações do pessoal para 2026 de 15% face à execução de 2025 reflete, designadamente, os seguintes pressupostos:

- Recrutamento de 3 colaboradores previsto para 2026;
- Concretização do recrutamento de 1 trabalhador já autorizado no âmbito do PAO 2025-2027;
- Entrada em funções de um novo Administrador para completar os órgãos sociais;
- Atualizações salariais decorrentes de obrigações legais;
- Outros ajustamentos e atualizações de enquadramento remuneratório;

- Previsão de saídas de colaboradores por via de rescisões por mútuo acordo ou outro mecanismo legal.

Os gastos com pessoal apresentam tendência crescente no triénio 2026–2028, em linha com o faseamento da execução e com a necessidade de garantir capacidade técnica interna compatível com o aumento do volume de investimento e corresponde reforço das obrigações de controlo.

Deste modo, os gastos totais com pessoal previstos para 2026 apresentam um aumento de 388 346€, equivalente a 15% face ao ano anterior.

Neste âmbito, e atendendo em particular aos colaboradores que exercem atualmente funções, prevê-se ainda a implementação de ajustamentos remuneratórios de natureza corretiva, com o objetivo de mitigar situações de desigualdade salarial identificadas internamente, através da revisão pontual de enquadramentos remuneratórios, considerando,(i) a função efetivamente exercida; (ii) o grau de responsabilidade e complexidade técnica; (iii) as habilitações académicas e experiência profissional; (iv) a comparabilidade interna entre funções de natureza semelhante.

Esta medida visa promover maior equidade, previsibilidade e transparência remuneratória, sem prejuízo do cumprimento das restrições orçamentais aplicáveis.

Adicionalmente, admite-se a possibilidade de virem a ocorrer saídas de trabalhadores mediante acordo de cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo ou através de outros mecanismos legalmente previstos, caso se revele adequado e exista interesse convergente das partes.

Nessa eventualidade, o valor total estimado das compensações pecuniárias associadas não excederá 240.000,00 € aos quais acrescem os respetivos encargos sociais, nos termos da legislação aplicável, representando aproximadamente 13 % da massa salarial global.

Nos gastos com pessoal encontra-se igualmente assegurada a afetação de recursos para a realização das ações de formação identificadas pela organização, visando o incremento da produtividade e o alinhamento de competências com as exigências de uma organização eficiente, inovadora e em adaptação contínua. As formações abrangerão áreas como gestão de projetos, inovação e sustentabilidade, essenciais à execução do Projeto Parque Cidades do Tejo, sendo implementados indicadores de avaliação do respetivo impacto na produtividade e na adequação das competências.

Importa ainda salientar que a Arco Ribeirinho Sul, S.A. tem vindo a prever e a registar contabilisticamente como acréscimo de gasto dos exercícios o montante global de 109 685,76 €, associado à harmonização do subsídio de alimentação a atribuir aos colaboradores. Esta medida visa assegurar maior equidade interna e consistência no tratamento remuneratório, promovendo uniformização de critérios e reduzindo assimetrias existentes entre colaboradores em situações comparáveis. Esta abordagem mantém-se igualmente prevista no presente documento para o triénio 2026-2028, prevendo-se a efetivação da harmonização do subsídio de alimentação de todos os trabalhadores ainda durante o ano de 2026.

Apresenta-se de seguida o plano plurianual de gestão de entradas e saídas de colaboradores, com base numa análise custo-benefício de natureza económico-financeira, para um horizonte

temporal de cinco anos, considerando as necessidades previsíveis de curto e médio prazo e a execução faseada do Projeto Parque Cidades do Tejo.

2.4. Plano Plurianual de Entradas e Saídas de colaboradores

Plano Plurianual de Entradas e Saídas de trabalhadores

Recursos Humanos	2024		2025		2026			2027			2028			Análise Plurianual	
	Execução Entradas Trabalhadores	Execução de Saídas Trabalhadores	Execução Entradas Trabalhadores	Execução de Saídas Trabalhadores	Estimativa de Novos Recrutamentos	Recrutamento Substituição de trabalhadores	Estimativa de Saídas Trabalhadores	Estimativa de Novos Recrutamentos	Recrutamento Substituição de trabalhadores	Estimativa de Saídas Trabalhadores	Estimativa de Novos Recrutamentos	Recrutamento Substituição de trabalhadores	Estimativa de Saídas Trabalhadores		
N.º trabalhadores	7	-3	2	-7	4	0	0	0	1	-1	0	1	-1	3	-43 375
Impacto nos gastos com o pessoal com saídas de trabalhadores (ano completo)	0	95 115	0	334 874	0	0	0	0	0	0	0	0	0	429 989	
Impacto nos gastos com o pessoal com entradas de trabalhadores (ano completo)	98 482	0	107 384	0	180 747	0	0	0	0	0	0	0	0	386 614	

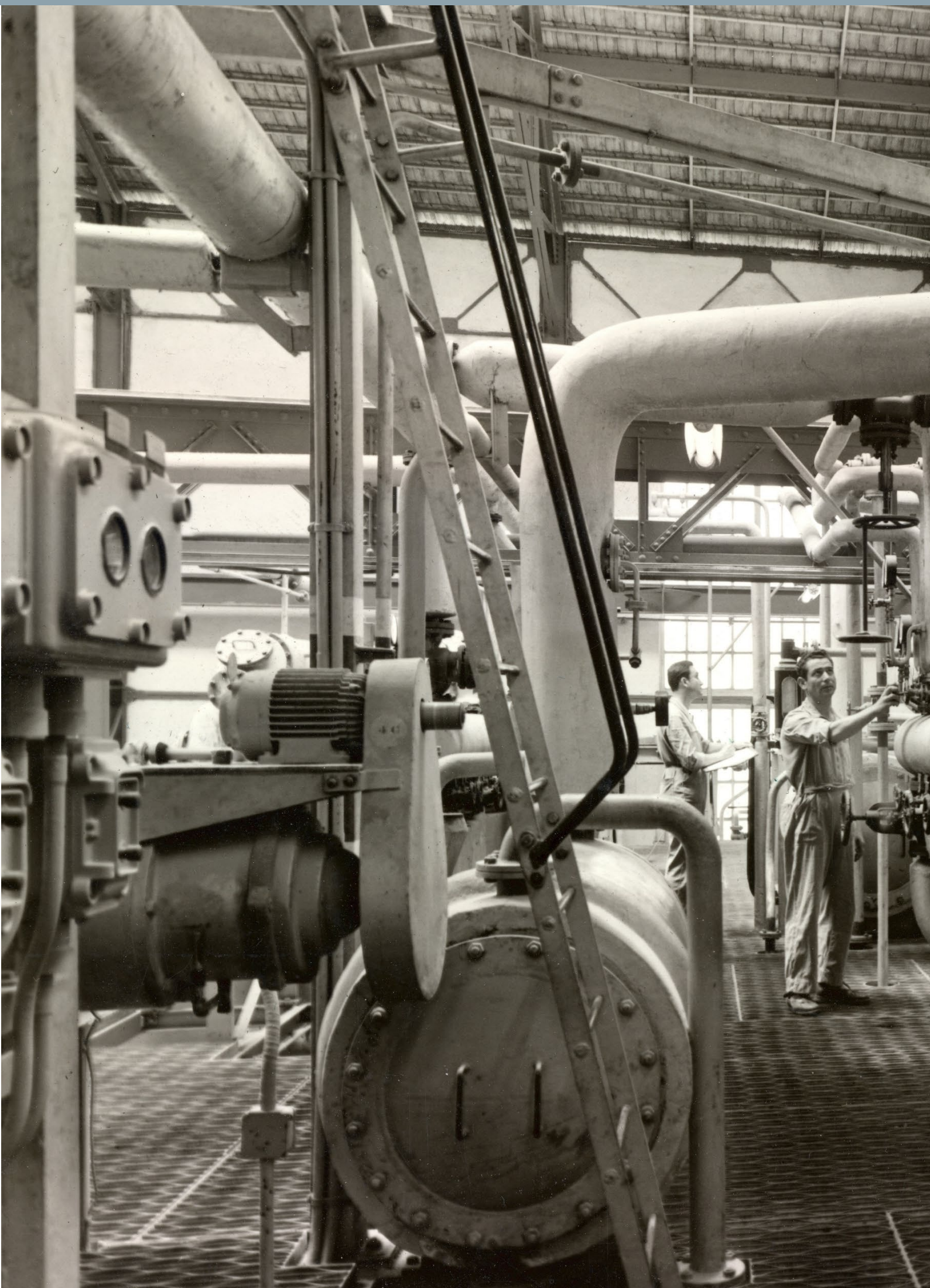
O presente Plano Plurianual de Entradas e Saídas de Colaboradores contempla exclusivamente as necessidades de reforço de recursos humanos identificadas para o ano de 2026, correspondentes à fase inicial de implementação do Projeto Parque Cidades do Tejo.

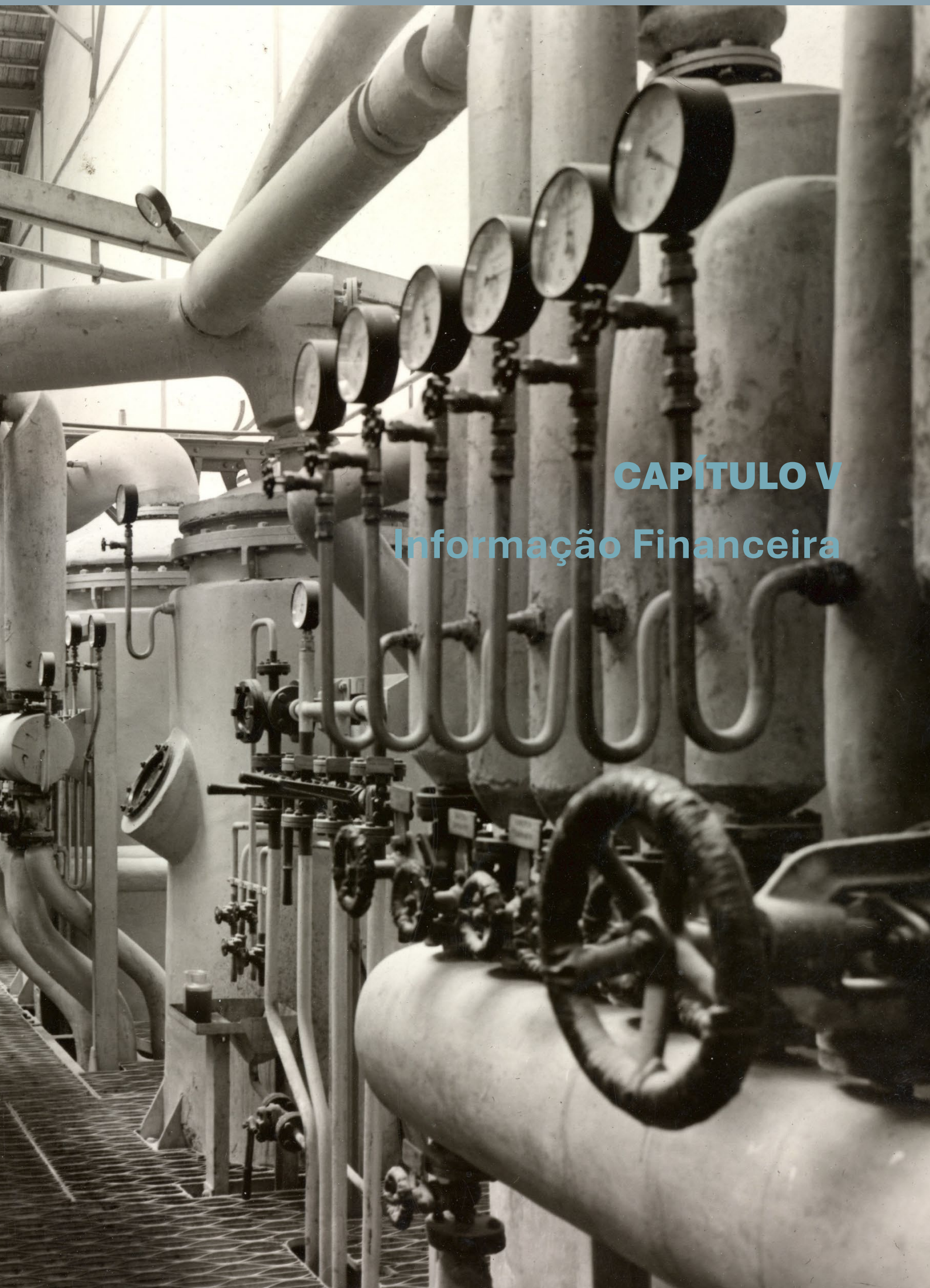
Atendendo à evolução prevista da execução do Projeto, ao acréscimo progressivo das responsabilidades atribuídas à Empresa e às diferentes fases da sua implementação, é expectável que se revelem necessárias adequações adicionais da estrutura de recursos humanos nos anos de 2027 e 2028, de modo a assegurar a capacidade organizacional indispensável ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

Neste contexto, as necessidades de reforço de recursos humanos para os anos de 2027 e 2028 serão objeto de avaliação específica e de concretização no âmbito dos respetivos Planos de Atividades e Orçamento (PAO), em função da evolução, da atividade, da Empresa e do desenvolvimento do Projeto Parque Cidades do Tejo.

O impacto financeiro decorrente da integração dos novos colaboradores previstos para 2026 ascende a 180.747 €.

Em suma, a estratégia adotada assenta numa visão de médio e longo prazo, promovendo a estabilidade organizacional e financeira da Empresa, adequando progressivamente o quadro de pessoal às necessidades operacionais e à missão que lhe está atribuída, sem comprometer a sua sustentabilidade e assegurando o cumprimento do enquadramento legal e regulamentar aplicável.





CAPÍTULO V
Informação Financeira

V. Informação Financeira

1. Enquadramento Financeiro do PAO 2026-2028

A proposta de Plano de Atividades e Orçamento para o triénio 2026-2028 foi desenvolvida tendo por referência a missão e os objetivos estratégicos da Sociedade, consagrados nos seus Estatutos, alterados por Deliberação Social Unânime Escrita de 24 de novembro de 2023, bem como as orientações de gestão e financeiras aplicáveis às empresas do Setor Empresarial do Estado, procurando assegurar uma atuação sustentável, rigorosa e orientada para a concretização dos projetos estruturantes sob sua responsabilidade.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2023 previu a afetação de um investimento global de 225 milhões de euros, a financiar pelo Capítulo 60 do Ministério das Finanças, destinado ao desenvolvimento de infraestruturas de mobilidade e acessibilidades no âmbito do Projeto Arco Ribeirinho Sul, bem como um investimento adicional de 128 milhões de euros para a segunda fase do processo de descontaminação e remediação dos passivos ambientais dos territórios abrangidos pelo Projeto, a financiar em partes iguais pelo Capítulo 60 do Ministério das Finanças e pelo Fundo Ambiental.

Todavia, decorridos os prazos previstos na referida Resolução, não foi possível concretizar os mecanismos de financiamento então estabelecidos, encontrando-se esgotado o horizonte temporal associado a essas dotações financeiras. Neste contexto, e numa perspetiva de rigor, prudência e transparência na gestão, a Arco Ribeirinho Sul, S.A. optou por não considerar estas fontes de financiamento no Plano de Atividades e Orçamento para o triénio 2026-2028.

O PAO agora apresentado assenta, por isso, numa abordagem realista e financeiramente sustentável, refletindo exclusivamente recursos cuja obtenção e disponibilidade apresentam um grau adequado de certeza, preservando a credibilidade do planeamento e salvaguardando a sustentabilidade futura da Empresa.

O Plano de Atividades e Orçamento da Arco Ribeirinho Sul, S.A. para o triénio 2026-2028 assenta num programa de investimento global de 14,6 milhões de euros, orientado para duas prioridades complementares: por um lado, a valorização dos parques empresariais sob gestão da Empresa e, por outro, a preparação das operações de regeneração urbana nos territórios do Arco Ribeirinho Sul.

No âmbito da gestão e valorização dos parques empresariais, encontra-se previsto um investimento de 6,98 milhões de euros, destinado à qualificação das infraestruturas existentes, à valorização e reutilização de ativos imobiliários e à melhoria da eficiência energética e ambiental destas áreas empresariais. Estas intervenções visam reforçar a competitividade dos parques, melhorar as condições de acolhimento das empresas instaladas e potenciar a geração de receitas próprias.

Paralelamente, encontra-se previsto um investimento de 7,66 milhões de euros destinado à estruturação e preparação das operações de regeneração urbana dos territórios do Arco Ribeirinho Sul. Este montante permitirá desenvolver estudos, projetos, instrumentos técnicos e ações preparatórias indispensáveis à reconversão de antigas áreas industriais e à criação de novos territórios urbanos multifuncionais, em alinhamento com a visão estratégica definida para o Projeto.

A dimensão dos investimentos necessários à concretização integral do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo excede, contudo, a capacidade de autofinanciamento gerada pelas atividades correntes da Empresa. A programação de investimento prevista aponta para necessidades anuais da ordem dos 4,96 milhões de euros em 2026, 4,89 milhões de euros em 2027 e 4,78 milhões de euros em 2028. Mesmo considerando o adiamento temporal de alguns investimentos, o plafond de tesouraria disponível será esgotado nos exercícios de 2026 e 2027, tornando indispensável a mobilização de fontes de financiamento externas para assegurar a continuidade e a execução sustentada do Projeto.

Neste contexto, a implementação das operações de transformação territorial dependerá necessariamente da mobilização de fontes complementares de financiamento, designadamente fundos europeus, instrumentos financeiros nacionais e internacionais, mecanismos de valorização patrimonial, alienação seletiva de ativos não estratégicos, parcerias público-privadas e outras formas de captação de investimento institucional.

A indisponibilidade, o atraso ou a insuficiência destes instrumentos poderá condicionar significativamente o calendário de execução dos projetos. Com vista a mitigar este risco, a Arco Ribeirinho Sul, S.A. encontra-se a desenvolver um plano integrado de financiamento destinado a identificar, estruturar e calendarizar as diferentes fontes de financiamento públicas e privadas suscetíveis de apoiar a concretização das operações de transformação territorial, assegurando uma adequada articulação entre investimento, geração de receitas e sustentabilidade financeira de longo prazo.

Deste modo, o PAO 2026-2028 reflete uma abordagem prudente e realista, compatibilizando a ambição estratégica do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo com a capacidade financeira efetiva da Empresa. Sem comprometer a sua sustentabilidade, o Plano assegura a realização dos investimentos e ações preparatórias indispensáveis para criar as condições técnicas, patrimoniais e financeiras que permitam, no futuro, concretizar as operações estruturantes de transformação territorial previstas para estes territórios.

2. Financiamento e Endividamento

No âmbito da apresentação do Plano de Atividades e Orçamento (PAO), procede-se à análise do Plano de Investimentos e do Plano de Financiamentos da Arco Ribeirinho Sul, S.A., contemplando quer a execução verificada em 2025, quer as projeções definidas para o triénio 2026-2028.

O Plano de Investimentos constitui um instrumento fundamental de concretização da estratégia da Empresa, refletindo as prioridades de desenvolvimento, valorização patrimonial e preparação das operações de transformação territorial associadas ao Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo. Por sua vez, o Plano de Financiamentos assegura o enquadramento dos recursos necessários à concretização dos investimentos previstos, promovendo uma gestão financeiramente equilibrada e sustentável.

Importa salientar que a programação dos investimentos e o respetivo financiamento foram definidos em estrita observância dos princípios de rigor, prudência e sustentabilidade financeira que enquadram o PAO 2026-2028. Embora a Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2023 tenha previsto importantes dotações destinadas ao desenvolvimento das infraestruturas de mobilidade e acessibilidades e à descontaminação dos passivos ambientais dos territórios abrangidos pelo Projeto Arco Ribeirinho Sul, não foi possível concretizar, até à presente data, os mecanismos de financiamento então estabelecidos. Neste contexto, e numa perspetiva de

transparência e credibilidade do planeamento, a Empresa optou por não considerar essas fontes de financiamento na elaboração do presente Plano, refletindo exclusivamente recursos cuja obtenção e disponibilidade apresentam um grau adequado de certeza.

A execução verificada em 2025 decorreu em conformidade com este enquadramento prudencial, assegurando a realização dos investimentos considerados prioritários e compatibilizando a atividade da Empresa com a sua capacidade financeira efetiva. Da mesma forma, a programação para o período 2026-2028 assenta numa abordagem realista e financeiramente sustentável, orientada para a valorização dos parques empresariais sob gestão da Sociedade e para a preparação das futuras operações de regeneração urbana dos territórios do Arco Ribeirinho Sul.

A avaliação da execução de 2025 permite aferir o grau de concretização dos objetivos estabelecidos, identificar os principais resultados alcançados e enquadrar as necessidades futuras de investimento e financiamento. Simultaneamente, a análise prospetiva para o triénio 2026-2028 evidencia os investimentos estratégicos previstos, as respetivas fontes de financiamento e os desafios associados à mobilização de recursos complementares indispensáveis à concretização das operações estruturantes de transformação territorial.

A presente apresentação visa, assim, proporcionar uma visão integrada da evolução dos investimentos e do seu financiamento, evidenciando os resultados alcançados, os constrangimentos identificados e as perspetivas para os próximos anos, contribuindo para uma tomada de decisão informada e para a prossecução dos objetivos estratégicos definidos para a Arco Ribeirinho Sul, S.A.

PLANO DE INVESTIMENTOS

Unidade: Eur

	Investimentos	Notas	2025 PAO	2025 Execução	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Projeto ARS	Passeio Arco Ribeirinho Sul		54 627 423	0	0	0	0
	Barreiro Urbanização		9 473 640	0	61 500	49 200	73 800
	Seixal Urbanização		3 178 142	0	1 078 382	703 982	703 982
	Almada Urbanização		3 906 749	0	1 559 830	1 449 030	1 981 207
	Estarreja Urbanização		1 055 441	0	0	0	0
Parques ARS	Barreiro Urbanização - Valorização		9 697 512	0	147 750	819 850	338 740
	Barreiro Edificios - Valorização		6 094 255	101 570	397 691	528 320	917 500
	Seixal Urbanização - Valorização		184 460	0	40 000	0	0
	Seixal Edificios - Valorização		746 700	0	265 000	511 000	35 000
	Almada Urbanização - Valorização		2 230 473	0	80 000	30 000	30 000
	Almada Edificios - Valorização		1 082 990	0	1 081 831	150 000	325 000
	Estarreja Urbanização - Valorização		4 315 236	0	100 000	481 983	240 991
	Estarreja Edificios - Valorização		3 518 271	0	30 000	30 000	0
	Vendas Novas Edificios - Valorização		60 100	0	0	0	0
	Sistemas de Informação		114 446	17 463	15 720	35 170	36 120
	Equipamentos para os Parques		393 500	40 447	100 000	100 000	100 000
	TOTAL		**100 679 338**	**159 480**	**4 957 704**	**4 888 535**	**4 782 340**

FONTES DE FINANCIAMENTO

Unidade: Eur

	Investimentos	Notas	2025 PAO	2025 Execução	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
	Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)		**56 089 798**	**0**	**0**	**0**	**0**
Projeto ARS	Passeio Arco Ribeirinho Sul		54 627 423				
Projeto ARS	Barreiro Urbanização		470 625				
Projeto ARS	Seixal Urbanização		582 250				
Projeto ARS	Almada Urbanização		409 500				
Projeto ARS	Estarreja Urbanização						
Parques ARS	Barreiro Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Barreiro Edificios - Valorização						
Parques ARS	Seixal Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Seixal Edificios - Valorização						
Parques ARS	Almada Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Almada Edificios - Valorização						
Parques ARS	Estarreja Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Estarreja Edificios - Valorização						
Parques ARS	Vendas Novas Edificios - Valorização						
	Sistemas de Informação						
	Equipamentos para os Parques						
	Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos		**0**	**0**	**0**	**2 905 079**	**2 029 663**
Projeto ARS	Passeio Arco Ribeirinho Sul						
Projeto ARS	Barreiro Urbanização						
Projeto ARS	Seixal Urbanização					703 982	703 982
Projeto ARS	Almada Urbanização					1 449 030	1 325 681
Projeto ARS	Estarreja Urbanização						
Parques ARS	Barreiro Urbanização - Valorização					752 067	
Parques ARS	Barreiro Edificios - Valorização						
Parques ARS	Seixal Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Seixal Edificios - Valorização						
Parques ARS	Almada Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Almada Edificios - Valorização						
Parques ARS	Estarreja Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Estarreja Edificios - Valorização						
Parques ARS	Vendas Novas Edificios - Valorização						
	Sistemas de Informação						
	Equipamentos para os Parques						
	Financiamento | Fundo Ambiental e Outros		**1 462 375**	**0**	**0**	**0**	**0**
Projeto ARS	Passeio Arco Ribeirinho Sul						
Projeto ARS	Barreiro Urbanização		470 625				
Projeto ARS	Seixal Urbanização		582 250				
Projeto ARS	Almada Urbanização		409 500				
Projeto ARS	Estarreja Urbanização						
Parques ARS	Barreiro Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Barreiro Edificios - Valorização						
Parques ARS	Seixal Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Seixal Edificios - Valorização						
Parques ARS	Almada Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Almada Edificios - Valorização						
Parques ARS	Estarreja Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Estarreja Edificios - Valorização						
Parques ARS	Vendas Novas Edificios - Valorização						
	Sistemas de Informação						
	Equipamentos para os Parques						
	Financiamento | Fundos Próprios		**24 627 165**	**159 480**	**4 957 704**	**1 983 456**	**2 752 677**
Projeto ARS	Passeio Arco Ribeirinho Sul						
Projeto ARS	Barreiro Urbanização		1 552 060		61 500	49 200	73 800
Projeto ARS	Seixal Urbanização		1 272 627		1 078 382		
Projeto ARS	Almada Urbanização		994 811		1 559 830		655 526
Projeto ARS	Estarreja Urbanização		748 514				
Parques ARS	Barreiro Urbanização - Valorização		9 697 512		147 750	67 783	338 740
Parques ARS	Barreiro Edificios - Valorização		6 094 255	101 570	397 691	528 320	917 500
Parques ARS	Seixal Urbanização - Valorização		184 460		40 000		
Parques ARS	Seixal Edificios - Valorização		746 700		265 000	511 000	35 000
Parques ARS	Almada Urbanização - Valorização		268 180		80 000	30 000	30 000
Parques ARS	Almada Edificios - Valorização				1 081 831	150 000	325 000
Parques ARS	Estarreja Urbanização - Valorização		2 000 000		100 000	481 983	240 991
Parques ARS	Estarreja Edificios - Valorização		500 000		30 000	30 000	
Parques ARS	Vendas Novas Edificios - Valorização		60 100				
	Sistemas de Informação		114 446	17 463	15 720	35 170	36 120
	Equipamentos para os Parques		393 500	40 447	100 000	100 000	100 000
	Financiamento | Acionista Único		**18 500 000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Projeto ARS	Passeio Arco Ribeirinho Sul						
Projeto ARS	Barreiro Urbanização		6 980 330				
Projeto ARS	Seixal Urbanização		741 015				
Projeto ARS	Almada Urbanização		2 092 939				
Projeto ARS	Estarreja Urbanização		306 927				
Parques ARS	Barreiro Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Barreiro Edificios - Valorização						
Parques ARS	Seixal Urbanização - Valorização						
Parques ARS	Seixal Edificios - Valorização						
Parques ARS	Almada Urbanização - Valorização		1 962 293				
Parques ARS	Almada Edificios - Valorização		1 082 990				
Parques ARS	Estarreja Urbanização - Valorização		2 315 236				
Parques ARS	Estarreja Edificios - Valorização		3 018 271				
Parques ARS	Vendas Novas Edificios - Valorização						
	Sistemas de Informação						
	Equipamentos para os Parques						
	TOTAL		**100 679 338**	**159 480**	**4 957 704**	**4 888 535**	**4 782 340**

O Plano de Financiamentos evidencia uma alteração significativa no enquadramento financeiro da Empresa face ao previsto no PAO de 2025. Com efeito, apesar de o plano anteriormente aprovado contemplar um montante global de cerca de 100,7 milhões de euros, suportado essencialmente por transferências do Capítulo 60 do Ministério das Finanças, contribuições do Fundo Ambiental e entradas de capital do Acionista Único, a execução de 2025 não registou a concretização destas fontes de financiamento, tendo sido assegurada exclusivamente através de fundos próprios, no montante de cerca de 159 mil euros.

Neste contexto, e em conformidade com os princípios de prudência, rigor e sustentabilidade financeira que presidem à elaboração do PAO 2026-2028, a Empresa optou por não considerar no plano previsional quaisquer financiamentos cuja concretização não apresente um grau adequado de certeza. Assim, deixam de estar refletidas as dotações anteriormente previstas ao abrigo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2023, bem como as entradas de capital associadas ao Acionista Único.

Para o triénio 2026-2028, o financiamento dos investimentos previstos assenta maioritariamente na utilização de fundos próprios gerados pela atividade da Empresa, complementados pela alienação de ativos não estratégicos. Os fundos próprios representam cerca de 4,96 milhões de euros em 2026, 1,98 milhões de euros em 2027 e 2,75 milhões de euros em 2028, enquanto as receitas provenientes da alienação de ativos não estratégicos ascendem a cerca de 2,91 milhões de euros em 2027 e 2,03 milhões de euros em 2028.

Esta estrutura de financiamento reflete uma estratégia de gestão assente na valorização patrimonial e na mobilização prioritária de recursos próprios, permitindo assegurar a execução dos investimentos considerados essenciais no horizonte do Plano. Contudo, importa salientar que a concretização das fases subsequentes do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo implicará necessidades de investimento substancialmente superiores às atualmente previstas. A continuidade da execução do Projeto dependerá, por isso, da capacidade de mobilizar fontes de financiamento externas especificamente direcionadas para as operações de transformação territorial, designadamente através de programas de financiamento nacionais e europeus, instrumentos financeiros especializados, investimento institucional, mecanismos de valorização patrimonial e outras soluções adequadas à dimensão do Projeto. Neste contexto, a sustentabilidade e o desenvolvimento futuro do Projeto exigem a implementação de uma estratégia integrada de financiamento que permita assegurar os recursos necessários à concretização das intervenções estruturantes previstas para os territórios do Arco Ribeirinho Sul, estando a elaboração e conclusão deste instrumento estratégico prevista para o terceiro trimestre de 2026

De seguida, apresenta-se a evolução do nível de endividamento da Empresa para o triénio 2026-2028, bem como a identificação dos investimentos excluídos do respetivo cálculo, em conformidade com as instruções de elaboração e preenchimento do Plano de Atividades e Orçamento (PAO) aplicáveis às empresas do Setor Empresarial do Estado, nomeadamente no que respeita aos novos investimentos com expressão material.

Unidade EUR

Endividamento	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Execução	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Capital estatutário	147 944 705	147 944 705	147 944 705	147 944 705	147 944 705	147 944 705	0	0%
Financiamento remunerado	0	0	0	0	0	0	0	
(-) Novos investimentos com expressão material			0	3 720 043	1 449 030	1 981 207	3 720 043	
Δ de endividamento (%)		0,00%	0,00%	-2,51%	-0,98%	-1,34%	-2,5 p.p.	

O quadro apresentado evidencia que a Empresa não prevê recorrer a financiamento remunerado durante o período 2026-2028, mantendo-se inalterado o valor do capital estatutário em 147,9 milhões de euros. Consequentemente, a estrutura financeira da Sociedade continua assente em capitais próprios e nos recursos gerados pela sua atividade, não estando prevista a contratação de dívida financeira onerosa no horizonte do Plano.

Para efeitos de apuramento do indicador de endividamento, foram considerados os novos investimentos com expressão material previstos para o triénio, no montante de cerca de 3,72 milhões de euros em 2026, 1,45 milhões de euros em 2027 e 1,98 milhões de euros em 2028, os quais, nos termos das orientações aplicáveis ao Setor Empresarial do Estado, são excluídos do cálculo do nível de endividamento.

Em resultado, o indicador de endividamento apresenta valores negativos ao longo do período de projeção, situando-se em -2,51% em 2026, -0,98% em 2027 e -1,34% em 2028. Esta evolução traduz, essencialmente, o efeito da exclusão dos investimentos com expressão material do cálculo do indicador, não refletindo um aumento do recurso ao endividamento financeiro, mas antes a manutenção de uma situação de inexistência de dívida remunerada e de preservação do equilíbrio financeiro da Empresa.

Os valores apresentados confirmam, assim, uma posição financeira prudente e compatível com os princípios de sustentabilidade que orientam o PAO 2026-2028, sem prejuízo da necessidade futura de mobilização de fontes de financiamento externas para suportar as fases subsequentes de desenvolvimento do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo.

3. Projeções Económico-Financeiras para o Triénio 2026-2028

3.1. Evolução do Balanço, dos Resultados e da Eficiência Operacional

As projeções financeiras para o período 2026-2028 evidenciam uma trajetória de crescimento sustentado da atividade da Empresa, refletida no aumento gradual do volume de negócios, que passa de 10,4 milhões de euros em 2025 para 12,4 milhões de euros em 2026, 13,7 milhões de euros em 2027 e 14,4 milhões de euros em 2028. Esta evolução resulta essencialmente da valorização dos ativos sob gestão da Empresa, da dinamização dos parques empresariais e do desenvolvimento progressivo das iniciativas previstas no âmbito do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo.

Ao nível da estrutura patrimonial, o ativo total apresenta uma evolução moderadamente crescente, passando de 311,2 milhões de euros em 2025 para 319,7 milhões de euros em 2028. Esta evolução é acompanhada pelo reforço dos capitais próprios, que aumentam de 280,4 milhões de euros para 287,9 milhões de euros no mesmo período, refletindo a capacidade da Empresa para gerar resultados positivos e consolidar a sua situação financeira. Em consequência, o passivo mantém-se globalmente estável, situando-se em cerca de 32 milhões de euros ao longo do triénio, o que traduz uma reduzida dependência de capitais alheios e uma estrutura financeira sólida.

Na demonstração de resultados, verifica-se um aumento dos gastos operacionais associado ao reforço da atividade, nomeadamente ao nível dos gastos com pessoal e dos fornecimentos e serviços externos, necessários para assegurar a execução dos investimentos, estudos, projetos e demais ações previstas. Ainda assim, a Empresa mantém níveis positivos de rentabilidade

operacional, apresentando um EBITDA de 2,3 milhões de euros em 2026, que evolui para 3,5 milhões de euros em 2027 e 3,6 milhões de euros em 2028.

Os resultados líquidos mantêm-se positivos durante todo o período de projeção, ascendendo a 1,8 milhões de euros em 2026, 2,8 milhões de euros em 2027 e 3,0 milhões de euros em 2028. Esta evolução demonstra a capacidade da Empresa para assegurar o equilíbrio económico e financeiro da sua atividade, mesmo num contexto de reforço do investimento e de preparação das futuras operações de transformação territorial.

No que respeita aos indicadores de eficiência operacional, observa-se a manutenção do rácio Gastos Operacionais sobre Volume de Negócios (GO/VN) em 64% durante os anos de 2025 a 2027, verificando-se uma melhoria para 62% em 2028. Esta evolução evidencia ganhos de eficiência e uma capacidade crescente de absorção dos custos operacionais através do aumento da atividade, contribuindo para o reforço da sustentabilidade económica da Empresa.

Em síntese, as demonstrações financeiras prospetivas refletem uma situação patrimonial robusta, níveis reduzidos de endividamento, resultados positivos e uma evolução favorável dos indicadores de eficiência, evidenciando a sustentabilidade do modelo de negócio da Empresa e a sua capacidade para prosseguir a valorização dos ativos sob gestão e preparar as futuras fases de desenvolvimento do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo.

Demonstrações financeiras

Unid: 1 000 €

Balanço	2024	2025	2026	2027	2028
Ativo (total)	298 515	311 164	315 099	316 752	319 747
não corrent.	221 334	232 584	235 789	237 075	239 364
corrente	77 181	78 580	79 310	79 677	80 383
CP (total)	266 698	280 361	282 169	284 951	287 922
result.trans.	93 318	94 930	108 632	110 441	113 223
Passivo (total)	31 817	30 803	32 930	31 801	31 825
não corrent.	28 434	27 254	27 231	27 208	27 185
corrente	3 383	3 549	5 699	4 593	4 640

Demonstração de resultados	2024	2025	2026	2027	2028
Volume de Negócios (incl. ICs)	10 106	10 434	12 385	13 733	14 351
% de crescimento		*3%*	*19%*	*11%*	*4%*
Gastos com Pessoal	-2 169	-2 610	-2 998	-2 935	-3 014
% de crescimento		*20%*	*15%*	*-2%*	*3%*
Fornecimentos e serviços externos	-3 748	-4 066	-4 896	-5 790	-5 903
% de crescimento		*8%*	*20%*	*18%*	*2%*
EBITDA	3 438	13 230	2 329	3 470	3 644
% de crescimento		*285%*	*-82%*	*49%*	*5%*
EBIT	3 276	13 049	2 194	3 301	3 488
% de crescimento		*298%*	*-83%*	*50%*	*6%*
Resultado líquido	1 739	13 702	1 808	2 782	2 971
% de crescimento		*688%*	*-87%*	*54%*	*7%*

Eficiência operacional	2025	2026	2027	2028
GO/VN	64%	64%	64%	62%

3.2. Evolução dos Fornecimentos e Serviços Externos (2024-2028)

Os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) apresentam uma evolução de 4,07 milhões de euros na estimativa de execução de 2025 para 4,90 milhões de euros em 2026, correspondendo a um acréscimo de cerca de 831 mil euros (+20%). Esta evolução reflete o reforço da atividade da Empresa e a intensificação dos trabalhos associados à valorização dos parques empresariais e à preparação das operações de regeneração urbana previstas no âmbito do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo.

As principais variações verificam-se nas rubricas de trabalhos especializados, contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria, bem como limpeza, higiene e conforto. Os trabalhos especializados registam um aumento de cerca de 259 mil euros (+37%), refletindo a crescente necessidade de apoio técnico especializado à execução dos projetos e iniciativas estratégicas da Empresa. Por sua vez, a contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria aumenta cerca de 136 mil euros (+40%), evidenciando o reforço das atividades de planeamento, projeto, assessoria técnica e preparação das intervenções futuras.

A rubrica de limpeza, higiene e conforto apresenta igualmente um crescimento de cerca de 63 mil euros (+15%), associado ao aumento das necessidades operacionais e de manutenção dos ativos sob gestão. Já os gastos com vigilância e segurança registam um acréscimo mais moderado, de aproximadamente 56 mil euros (+7%), assegurando a continuidade das condições de proteção e monitorização dos espaços empresariais.

A rubrica "Outros FSE" mantém-se relativamente estável, registando um aumento de cerca de 277 mil euros (+17%), enquanto as despesas com deslocações e estadas, embora apresentem uma variação percentual significativa, continuam a representar um peso reduzido no conjunto dos gastos operacionais.

Globalmente, a evolução dos Fornecimentos e Serviços Externos encontra-se alinhada com o aumento da atividade prevista para o período 2026-2028 e com a execução do programa de investimentos da Empresa, traduzindo o reforço dos meios técnicos e operacionais necessários à concretização dos objetivos estratégicos definidos no Plano de Atividades e Orçamento.

Unidade EUR

Detalhe de Fornecimentos e serviços externos	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Trabalhos Especializados - Outros	693 574	2 466 019	708 138	967 079	76 723	28 635	258 940	37%
Vigilância e segurança	806 589	939 100	847 359	903 000	921 060	939 481	55 641	7%
Limpeza, higiene e conforto	378 420	764 700	426 854	489 420	499 378	509 553	62 566	15%
Outros FSE's	1 611 502	2 036 970	1 586 382	1 863 620	2 725 954	2 806 978	277 238	17%
Deslocações e estadas	11 234	89 735	10 369	20 866	21 597	21 961	10 498	101%
Associados à frota automóvel	0	176 754	147 157	176 778	179 429	182 121	29 621	20%
Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria	247 088	1 317 000	339 449	475 600	1 365 956	1 414 043	136 151	40%
TOTAL	3 748 407	7 790 278	4 065 708	4 896 363	5 790 097	5 902 772	830 655	20%

3.3. Gastos associados à frota automóvel

A Empresa tem vindo a prosseguir, nos últimos exercícios, uma política de renovação e modernização da sua frota automóvel, privilegiando a adoção de veículos mais eficientes e ambientalmente sustentáveis. Em resultado desta estratégia, a frota é atualmente composta por cerca de 60% de viaturas elétricas e 40% de viaturas com motor de combustão interna, contribuindo para a redução da pegada ambiental da atividade da Empresa e para a diminuição dos custos de utilização e manutenção a médio e longo prazo.

Para o período 2026-2028, prevê-se a estabilização da dimensão global da frota, verificando-se uma ligeira redução do número de viaturas afetas à atividade operacional e não operacional. Em 2026, a frota operacional passa a integrar 12 viaturas, face às 13 estimadas para 2025, enquanto

a frota não operacional reduz-se de 14 para 13 viaturas. Esta racionalização da frota não compromete a capacidade operacional da Empresa, refletindo antes uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis.

Apesar da redução do número de viaturas, os encargos associados à frota apresentam um crescimento moderado ao longo do período de projeção. Os custos da frota operacional aumentam de cerca de 49,7 mil euros em 2025 para 58,4 mil euros em 2026 (+18%), atingindo 60,2 mil euros em 2028. Por sua vez, os encargos da frota não operacional evoluem de 149 mil euros para 176,8 mil euros em 2026 (+19%), alcançando cerca de 182 mil euros em 2028. Esta evolução decorre, essencialmente, da atualização dos contratos de aluguer operacional, dos custos de manutenção e exploração e da evolução geral dos preços associados à gestão da frota.

Em termos globais, o quadro evidencia uma política de gestão orientada para a otimização dos recursos, a renovação gradual dos ativos e a promoção da sustentabilidade ambiental, assegurando simultaneamente os meios necessários ao desenvolvimento da atividade da Empresa e à prossecução dos seus objetivos estratégicos.

Frota automóvel	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Operacional - EUR	26 808	38 432	49 675	58 427	59 304	60 193	8 752	18%
Operacional - n.º de viaturas	9	7	13	12	12	12	-1	-8%
Não operacional - EUR	83 266	138 322	98 974	118 350	120 126	121 927	19 377	20%
Não operacional - n.º de viaturas	19	18	14	13	13	13	-1	-7%
Total Não operacional - EUR	110 074	176 754	148 649	176 778	179 429	182 121	28 129	19%
Total Não operacional - n.º de viaturas	28	25	27	25	25	25	-2	-7%

3.4. Eficiência Operacional

A evolução projetada dos indicadores de eficiência operacional reflete a adoção de pressupostos prudenciais, assegurando uma adequada articulação entre o crescimento da atividade da Empresa e o reforço dos recursos necessários à prossecução dos objetivos definidos no Plano de Atividades e Orçamento ao longo do período 2026-2028.

Os gastos operacionais ajustados aumentam de cerca de 6,67 milhões de euros na estimativa de 2025 para 7,90 milhões de euros em 2026, correspondendo a um acréscimo de aproximadamente 1,22 milhões de euros (+18,3%). Esta evolução resulta essencialmente do aumento dos Fornecimentos e Serviços Externos, associado ao reforço da atividade operacional, à execução dos investimentos previstos e à contratação de serviços técnicos especializados necessários à preparação e desenvolvimento das operações de valorização patrimonial e regeneração urbana.

Os gastos com pessoal registam igualmente um crescimento moderado, passando de cerca de 2,61 milhões de euros para 3,00 milhões de euros em 2026 (+14,9%), refletindo o reforço dos recursos humanos indispensáveis à concretização do plano de atividades, bem como os impactos decorrentes da atualização salarial obrigatória. Por sua vez, os custos associados aos membros dos órgãos de gestão e fiscalização (CMVMC) mantêm-se globalmente estáveis ao longo do período em análise.

Em paralelo, o volume de negócios evidencia uma trajetória de crescimento sustentado, aumentando de cerca de 10,43 milhões de euros em 2025 para 12,38 milhões de euros em 2026 (+18,7%), prevendo-se a sua evolução para 14,35 milhões de euros em 2028. Esta dinâmica

resulta da consolidação da atividade da Empresa e da execução das ações previstas no âmbito da gestão e valorização dos ativos sob sua responsabilidade.

Como resultado, o rácio de eficiência operacional, medido pela relação entre os gastos operacionais e o volume de negócios (GO/VN), mantém-se em 64% entre 2025 e 2027, registando uma melhoria para 62% em 2028. Esta evolução evidencia a capacidade da Empresa para acomodar o crescimento da atividade sem deterioração dos níveis de eficiência operacional, beneficiando progressivamente de ganhos de escala e de uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

Em síntese, as projeções apresentadas evidenciam a sustentabilidade operacional da Empresa e a sua capacidade para responder ao crescimento previsto da atividade, assegurando um equilíbrio adequado entre o reforço dos meios necessários à execução da estratégia, o controlo dos custos operacionais e a criação de valor.

Unidade Eur

Eficiência operacional	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos operacionais (GO)	-5 957 038	-11 419 796	-6 719 163	-7 939 268	-8 775 329	-8 971 273	-1 220 105	-18,2%
CMVMC	-39 712	-40 000	-43 896	-45 000	-50 000	-55 000	-1 104	-2,5%
FSE	-3 748 407	-7 790 278	-4 065 708	-4 896 363	-5 790 097	-5 902 772	-830 655	-20,4%
Gastos com pessoal	-2 168 918	-3 589 518	-2 609 559	-2 997 905	-2 935 232	-3 013 501	-388 346	-14,9%
Impactos decorrentes de obrigações legais*	45 836	54 316	46 558	42 875	53 800	55 414	-3 683	-8%
Impacto acréscimo salarial obrigatório	45 836 €	54 316 €	46 558 €	42 875 €	53 800 €	55 414 €	-3 683	0
Gastos operacionais ajustados	5 911 202	11 365 480	6 672 604	7 896 393	8 721 529	8 915 858	1 223 788	18,3%
Volume de negócios	10 105 650	11 980 658	10 434 435	12 384 986	13 733 444	14 351 420	1 950 551	18,7%
Vendas		0						
Prestações de Serviços	10 105 650	11 980 658	10 434 435	12 384 986	13 733 444	14 351 420	1 950 551	18,7%
Indemnizações Compensatórias (conforme Contrato Serv. Público)								
Impacto na receita decorrente de obrigações legais**								
Volume de Negócios ajustado	10 105 650	11 980 658	10 434 435	12 384 986	13 733 444	14 351 420	1 950 551	18,7%
Gastos Operacionais/Volume de Negócio (GO/VN)	58%	95%	64%	64%	64%	62%	0,00	

* Se aplicável: Os impactos/gastos excecionais devem ser justificados em sede de PAO e devidamente discrimidados

** Se aplicável: outros rendimentos que concorram para o VN, que devem ser justificados em sede de PAO

Nota: Quando a natureza da empresa não permite aferir a eficiência operacional, deverá a empresa apresentar uma proposta de um indicador de eficiência operacional alternativo na proposta de PAO, o qual deve ser mantido, pelo menos, nos exercícios de 2025 e 2026, a autorizar expressamente pelos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pela área setorial

Fonte: Proposta de PAO para 2026-2028

3.5. Grau de Execução 2024 - PAO 2025-2027

O Plano de Atividades e Orçamento para o período de 2025-2027 foi objeto do Relatório de Análise n.º 91/2025 de 31 de março pela UTAM, sobre o qual foi exarado o Despacho n.º 377/2025-SETF, de 3 de abril, do Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças, ao qual se seguiu o despacho conjunto de aprovação emitido pelo Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças e pela Secretária de Estado da Habitação, de 19 de agosto de 2025. A seguir, apresenta-se o quadro de execução orçamental referente ao ano de 2025, cujo resultado reflete a racionalização e otimização das despesas, promovida pelo atual Conselho de Administração e alinhada com as diretrizes do Acionista.

EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2025-2027

Unid: euro

Indicadores	PAO 2025	Executado 2025	Desvio (+/-)	Observações/medidas
Resultado Líquido	11 143 486	13 702 063	2 558 577	
EBITDA	14 842 186	13 229 614	-1 612 572	
Resultado Operacional[1] (EBIT)	16 085 642	2 032 421	-14 053 221	
Volume de Negócios[2]	11 980 658	10 434 435	-1 546 223	
Gastos Operacionais[3]	11 419 796	6 719 163	-4 700 633	
Gastos Operacionais/Volume de N.	95%	64%	-30,92 p.p.	
Endividamento[4]	18 500 000	0	-18 500 000	
Dívida Financeira Líquida[5]/EBITDA	-22,45%	-62,27%	-39,82 p.p.	
Disponibilidades[6]	21 831 364	8 237 719	-13 593 646	

1) Resultado operacional líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor.

2) Detalhar e quantificar nas observações sempre que outras parcelas, para além de vendas e serviços prestados, são consideradas no cálculo do Volume de Negócios.

3) CMVMC, FSE e Gastos com Pessoal

4) Passivo remunerado

5) Por dívida financeira líquida entende-se o valor do endividamento deduzido das disponibilidades.

6) Caixa conforme Balanço

Em 2025, a Empresa enfrentou desafios significativos na implementação do Projeto ARS, o que condicionou a concretização dos objetivos inicialmente delineados no PAO 2025-2027, refletindo-se estes acontecimentos necessariamente na atividade corrente da Sociedade. No entanto, o impacto financeiro revelou-se positivo, tendo o resultado líquido, inicialmente projetado de 11,1 M€, vindo a efetivar-se num saldo positivo de 13,7 M€. O EBITDA, estimado em 14,8 M€ positivos, apresentou um desempenho inferior ao previsto, fixando-se no valor de 13,2 M€ positivos. Registou-se um forte impacto derivado da atualização do justo valor por incremento de propriedades de investimento que passaram a constituir propriedade plena.

O Volume de Negócios registou um desvio negativo face ao orçamento de 1,5 M€, refletindo a não concretização dos novos negócios anteriormente projetados.

Tendo em conta que, em 2025, o Projeto ARS não se concretizou na medida inicialmente prevista no PAO 2025-2027 e na RCM n.º 41/2023, de 10 de maio, os Gastos Operacionais registaram um desvio positivo de 4,7 M€ face ao orçamentado. Esta diminuição teve um impacto direto na melhoria do Rácio de Eficiência Operacional, que passou de 95% para 64%.

Neste contexto, a Arco Ribeirinho Sul, S.A. projetou, no PAO 2025-2027, um financiamento no montante de 18,5 M€, através de suprimentos e de verbas provenientes do Fundo Ambiental e do capítulo 60 do Ministério das Finanças. Contudo, tal não foi formalizado, pelo que não foram executados os investimentos preconizados na RCM n.º 41/2023, de 10 de maio, previstos para a Empresa. Assim, no final do exercício de 2025, a Empresa apresentou um saldo efetivo de 8,2 M€ na rubrica de disponibilidades, quando no orçamento estavam previstos 21,8 M€ para esta rubrica.

O rácio "Divida Financeira Líquida/EBITDA" é negativo na execução de 2025 pelo facto de não se registar endividamento.

GRAU DE EXECUÇÃO DOS INVESTIMENTOS

Em 2025, o Plano de Investimentos registou uma execução financeira de 158.145,73 euros, correspondente a cerca de 0,16% do montante global previsto de 100.679.338,39 euros. O financiamento das despesas realizadas foi assegurado integralmente por receitas próprias.

Unid: euro

		Total	Fontes de financiamento							
Plano de Investimento	PAO 2025	Executado 2025	Autofinanciamento (Receitas próprias)	Orçamento do Estado	Endivid.	Fundos comunitários	PRR	Outras	Desvio (PAO vs Executado)	Observações / Medidas
1 PASSEIO ARCO RIBEIRINHO SUL	54 627 423 €	0 €							-54 627 423 €	
2 REMEDIAÇÃO PASSIVOS AMBIENTAIS	3 279 250 €	0 €							-3 279 250 €	
3 ALMADA	6 401 212 €	0 €							-6 401 212 €	
4 SEIXAL	2 944 802 €	0 €							-2 944 802 €	
5 BARREIRO	24 324 157 €	101 570 €	101 570 €						-24 222 587 €	
6 ESTARREJA	8 534 448 €	0 €							-8 534 448 €	
7 VENDAS NOVAS	60 100 €	0 €							-60 100 €	
8 ESTRUTURA CENTRAL:										
8.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	114 446 €	17 463 €	17 463 €						-96 984 €	
8.2 EQUIPAMENTOS	393 500 €	39 113 €	39 113 €						-354 387 €	
Valor total do investimento	**100 679 338 €**	**158 146 €**	**158 146 €**	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**-100 521 193 €**	

A execução ficou significativamente aquém do programado, traduzindo-se num desvio global de 100,52 milhões de euros face ao PAO. Esta situação resulta essencialmente da não concretização, durante o exercício, das fontes de financiamento previstas, o que impossibilitou a execução dos investimentos estruturantes, nomeadamente os projetos associados ao Passeio Arco Ribeirinho Sul, à Remediação de Passivos Ambientais, aos polos empresariais do Seixal, Estarreja e Barreiro, bem como a outras intervenções de elevada dimensão financeira.

Os investimentos efetivamente realizados concentraram-se em despesas de menor dimensão, associadas sobretudo à aquisição de equipamentos e ao reforço dos sistemas de informação, num montante conjunto de cerca de 56,6 mil euros, bem como em intervenções pontuais de infraestruturas no Parque do Barreiro.

O reduzido grau de execução reflete, em grande medida, a complexidade técnica, financeira e procedimental dos projetos previstos, incluindo a dependência de decisões de entidades externas e definição das respetivas fontes de financiamento, fatores que condicionaram o início ou a concretização das intervenções durante o exercício.





CAPÍTULO VI

Plano de Investimentos

VI. Plano de Investimentos

O Plano de Investimentos para o período 2026-2028 reflete uma abordagem prudente, seletiva e alinhada com os objetivos estratégicos da Arco Ribeirinho Sul, S.A., concentrando os recursos disponíveis em intervenções prioritárias destinadas à valorização dos parques empresariais sob gestão da Empresa e à preparação das futuras operações de transformação territorial associadas ao Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo.

O programa de investimentos previsto ascende a cerca de 14,6 milhões de euros para o triénio, distribuído de forma equilibrada entre a valorização e qualificação dos ativos existentes e o desenvolvimento dos estudos, projetos e ações preparatórias indispensáveis à concretização das futuras operações de regeneração urbana.

Nos parques empresariais destacam-se os investimentos previstos para os territórios da Margueira, Seixal, Almada e Estarreja e outros ativos sob gestão da Empresa, incidindo essencialmente na reabilitação e modernização de infraestruturas, na valorização de edifícios e espaços empresariais, na melhoria das condições de acessibilidade, segurança e eficiência energética, bem como na realização de estudos e projetos necessários à requalificação e reutilização dos ativos imobiliários existentes.

Paralelamente, assume particular relevância o conjunto de investimentos associados à preparação das operações estruturantes de regeneração urbana dos territórios do Arco Ribeirinho Sul. Estas intervenções incluem a elaboração de estudos urbanísticos, ambientais e de engenharia, trabalhos de caracterização e planeamento, ações preparatórias de descontaminação, bem como outros instrumentos técnicos indispensáveis à futura reconversão das antigas áreas industriais e à criação de novos espaços urbanos multifuncionais.

A distribuição temporal dos investimentos evidencia um reforço gradual da execução ao longo do triénio, refletindo o avanço progressivo dos projetos e a necessidade de assegurar uma adequada articulação entre a disponibilidade de recursos financeiros, a maturidade técnica das intervenções e os processos de licenciamento e planeamento associados. Esta programação permite garantir a concretização das ações consideradas prioritárias sem comprometer a sustentabilidade financeira da Empresa.

Importa ainda salientar que o Plano foi elaborado com base em pressupostos financeiros prudenciais, considerando apenas fontes de financiamento cuja concretização apresenta um grau adequado de certeza. Neste contexto, a programação agora apresentada privilegia os investimentos indispensáveis à valorização dos ativos existentes e à preparação das futuras operações de transformação territorial, criando as condições técnicas, patrimoniais e institucionais necessárias para a implementação das fases subsequentes do Projeto.

Não obstante, a concretização integral da visão estratégica associada ao Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo exigirá, numa fase posterior, volumes de investimento substancialmente superiores aos contemplados no presente Plano. A continuidade da execução do Projeto dependerá, por isso, da mobilização de fontes complementares de financiamento, públicas e privadas, capazes de suportar as operações estruturantes de regeneração urbana e desenvolvimento territorial previstas para estes territórios.

Em síntese, o Plano de Investimentos para 2026-2028 traduz uma estratégia de intervenção gradual e financeiramente sustentável, orientada para a valorização dos ativos sob gestão da Empresa, para a preparação das futuras operações de transformação territorial e para a criação

das condições necessárias à concretização dos objetivos estratégicos definidos para o Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo.

PLANO DE INVESTIMENTOS

Unidade: Eur

Investimentos	Notas	2025 PAO	2025 Estimativa	1.ºT2026 Previsão	2.ºT2026 Previsão	3.ºT2026 Previsão	4.ºT2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Nota: Identificar se se trata de investimento de substituição ou de expansão, e se está contingente na concretização de financiamentos (v.g., de candidaturas a fundos estruturais)									
Passeio Arco Ribeirinho Sul		**54 627 423 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	3 929 923 €							
Estudos e projetos	Expansão	2 991 701 €							
Taxas Urbanisticas	Expansão								
Construção	Expansão	47 705 799 €							
Estudos Ambientais e Projecto de Remediação	Expansão								
Remediação Ambiental	Expansão								
IVA									
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)		54 627 423 €							
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios									
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)									
Barreiro Urbanização		**9 473 640 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**61 500 €**	**49 200 €**	**73 800 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	1 331 548 €		- €	- €	- €	25 000 €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	681 522 €		- €	- €	- €	25 000 €	40 000 €	60 000 €
Taxas Urbanisticas	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão	6 519 320 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos Ambientais e Projecto de Remediação	Expansão	941 250 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Remediação Ambiental	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA				- €	- €	- €	11 500 €	9 200 €	13 800 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)		470 625 €							
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros		470 625 €							
Financiamento | Fundos Próprios		1 552 060 €					61 500 €	49 200 €	73 800 €
Financiamento | Acionista Único		6 980 330 €							
VAL estimado (em €)	132 889 982 €								
Seixal Urbanização		**3 178 142 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**1 078 382 €**	**703 982 €**	**703 982 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	615 275 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	1 328 931 €		- €	- €	- €	876 733 €	572 343 €	572 343 €
Taxas Urbanisticas	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão	69 436 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos Ambientais e Projecto de Remediação	Expansão	1 164 500 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Remediação Ambiental	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA				- €	- €	- €	201 649 €	131 639 €	131 639 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)		582 250 €							
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos								703 982 €	703 982 €
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros		582 250 €							
Financiamento | Fundos Próprios		1 272 627 €					1 078 382 €		
Financiamento | Acionista Único		741 015 €							
VAL estimado (em €)									
Almada Urbanização		**3 906 749 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**200 000 €**	**1 559 830 €**	**1 449 030 €**	**1 981 207 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	1 721 136 €		- €	- €	- €	50 000 €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	1 246 320 €		- €	- €	- €	947 057 €	1 080 390 €	1 603 808 €
Taxas Urbanisticas	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão	120 293 €		- €	- €	200 000 €	200 000 €	- €	- €
Estudos Ambientais e Projecto de Remediação	Expansão	819 000 €		- €	- €	- €	15 000 €	97 683 €	6 930 €
Remediação Ambiental	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA				- €	- €	115 000 €	347 773 €	270 957 €	370 470 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)		409 500 €							
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos								1 449 030 €	1 325 681 €
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros		409 500 €							
Financiamento | Fundos Próprios		994 811 €				200 000 €	1 559 830 €		655 526 €
Financiamento | Acionista Único		2 092 939 €							
VAL estimado (em €)	103 273 292 €								
Estarreja Urbanização		**1 055 441 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	9 900 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	25 368 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Taxas Urbanisticas	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão	665 673 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos Ambientais e Projecto de Remediação	Expansão	354 500 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Remediação Ambiental	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA				- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)		0 €							
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros		0 €							
Financiamento | Fundos Próprios		748 514 €							
Financiamento | Acionista Único		306 927 €							
VAL estimado (em €)									
Barreiro Urbanização - Valorização		**9 697 512 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**147 750 €**	**819 850 €**	**338 740 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	144 518 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	3 071 467 €		- €	- €	- €	- €	- €	211 140 €
Construção	Expansão	6 481 528 €		- €	- €	- €	147 750 €	819 850 €	127 600 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos								752 067 €	
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		9 697 512 €					147 750 €	67 783 €	338 740 €
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)	4 728 459 €								
Barreiro Edifícios - Valorização		**6 094 255 €**	**101 570 €**	**- €**	**- €**	**76 853 €**	**397 691 €**	**528 320 €**	**917 500 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão			- €	- €	1 853 €	1 853 €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão			- €	- €	- €	89 338 €	61 320 €	200 000 €
Construção	Expansão			- €	- €	- €	6 500 €	27 500 €	417 500 €
Obras Manut., Cons., Reparação	Substituição	6 094 255 €	101 570 €	- €	- €	75 000 €	300 000 €	439 500 €	300 000 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		6 094 255 €	101 570 €			76 853 €	397 691 €	528 320 €	917 500 €
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)	4 728 459 €								

PLANO DE INVESTIMENTOS

Unidade: Eur

Investimentos	Notas	2025 PAO	2025 Estimativa	1.ºT2026 Previsão	2.ºT2026 Previsão	3.ºT2026 Previsão	4.ºT2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Nota: Identificar se se trata de investimento de substituição ou de expansão, e se está contingente na concretização de financiamentos (v.g., de candidaturas a fundos estruturais)									
Seixal Urbanização - Valorização		**184 460 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**40 000 €**	**- €**	**- €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	0 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	184 460 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão	0 €		- €	- €	- €	40 000 €	- €	- €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		184 460 €					40 000 €		
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)	15 143 828 €								
Seixal Edifícios - Valorização		**746 700 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**265 000 €**	**511 000 €**	**35 000 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão			- €	- €	- €	- €	141 000 €	- €
Obras Manut., Cons., Reparação	Substituição	746 700 €		- €	- €	- €	265 000 €	370 000 €	35 000 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		746 700 €					265 000 €	511 000 €	35 000 €
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)	15 143 828 €								
Almada Urbanização - Valorização		**2 230 473 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**60 000 €**	**80 000 €**	**30 000 €**	**30 000 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	0 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	268 180 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão	1 962 293 €		- €	- €	60 000 €	80 000 €	30 000 €	30 000 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		268 180 €				60 000 €	80 000 €	30 000 €	30 000 €
Financiamento | Acionista Único		1 962 293 €							
VAL estimado (em €)	1 791 753 €								
Almada Edifícios - Valorização		**1 082 990 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**559 208 €**	**1 081 831 €**	**150 000 €**	**325 000 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão			- €	- €	50 000 €	50 000 €	- €	- €
Construção	Expansão			- €	- €	- €	- €	150 000 €	300 000 €
Obras Manut., Cons., Reparação	Substituição	1 082 990 €		- €	- €	509 208 €	1 031 831 €	- €	25 000 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios						559 208 €	1 081 831 €	150 000 €	325 000 €
Financiamento | Acionista Único		1 082 990 €							
VAL estimado (em €)	1 791 753 €								
Estarreja Urbanização - Valorização		**4 315 236 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**100 000 €**	**481 983 €**	**240 991 €**
Sondagens e levantamentos	Expansão	134 190 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão	583 810 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão	3 597 236 €		- €	- €	- €	100 000 €	481 983 €	240 991 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		2 000 000 €					100 000 €	481 983 €	240 991 €
Financiamento | Acionista Único		2 315 236 €							
VAL estimado (em €)	3 373 781 €								
Estarreja Edifícios - Valorização		**3 518 271 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**30 000 €**	**30 000 €**	**- €**
Sondagens e levantamentos	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estudos e projetos	Expansão			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção	Expansão			- €	- €	- €	30 000 €	30 000 €	- €
Obras Manut., Cons., Reparação	Substituição	3 518 271 €		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		500 000 €					30 000 €	30 000 €	
Financiamento | Acionista Único		3 018 271 €							
VAL estimado (em €)	3 373 781 €								
Vendas Novas Edifícios - Valorização		**60 100 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**
Sondagens e levantamentos	Expansão								
Estudos e projetos	Expansão								
Construção	Expansão								
Obras Manut., Cons., Reparação	Substituição	60 100 €							
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		60 100 €							
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)	161 026 €								
Sistemas de Informação		**114 446 €**	**17 463 €**	**3 930 €**	**7 860 €**	**11 790 €**	**15 720 €**	**35 170 €**	**36 120 €**
Hardware	Expansão	40 250 €	15 363 €	1 975 €	3 950 €	5 925 €	7 900 €	27 350 €	28 300 €
Software	Substituição	74 196 €	2 100 €	1 955 €	3 910 €	5 865 €	7 820 €	7 820 €	7 820 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		114 446 €	17 463 €	3 930 €	7 860 €	11 790 €	15 720 €	35 170 €	36 120 €
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)									
Equipamentos para os Parques		**393 500 €**	**40 447 €**	**25 000 €**	**50 000 €**	**75 000 €**	**100 000 €**	**100 000 €**	**100 000 €**
Máquinas e Ferramentas DP	Expansão	393 500 €	40 447 €	25 000 €	50 000 €	75 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Financiamento | Capítulo 60 Ministério das Finanças (100%)									
Financiamento | Alienação de Ativos Não Estratégicos									
Financiamento | Fundo Ambiental e Outros									
Financiamento | Fundos Próprios		393 500 €	40 447 €	25 000 €	50 000 €	75 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Financiamento | Acionista Único									
VAL estimado (em €)	147 469 €								
Total investimento		100 679 338 €	159 480 €	28 930 €	57 860 €	982 851 €	4 957 704 €	4 888 535 €	4 782 340 €
Total financiamento		100 679 338 €	159 480 €	28 930 €	57 860 €	982 851 €	4 957 704 €	4 888 535 €	4 782 340 €





CAPÍTULO VII

Quadro síntese e autorizações requeridas

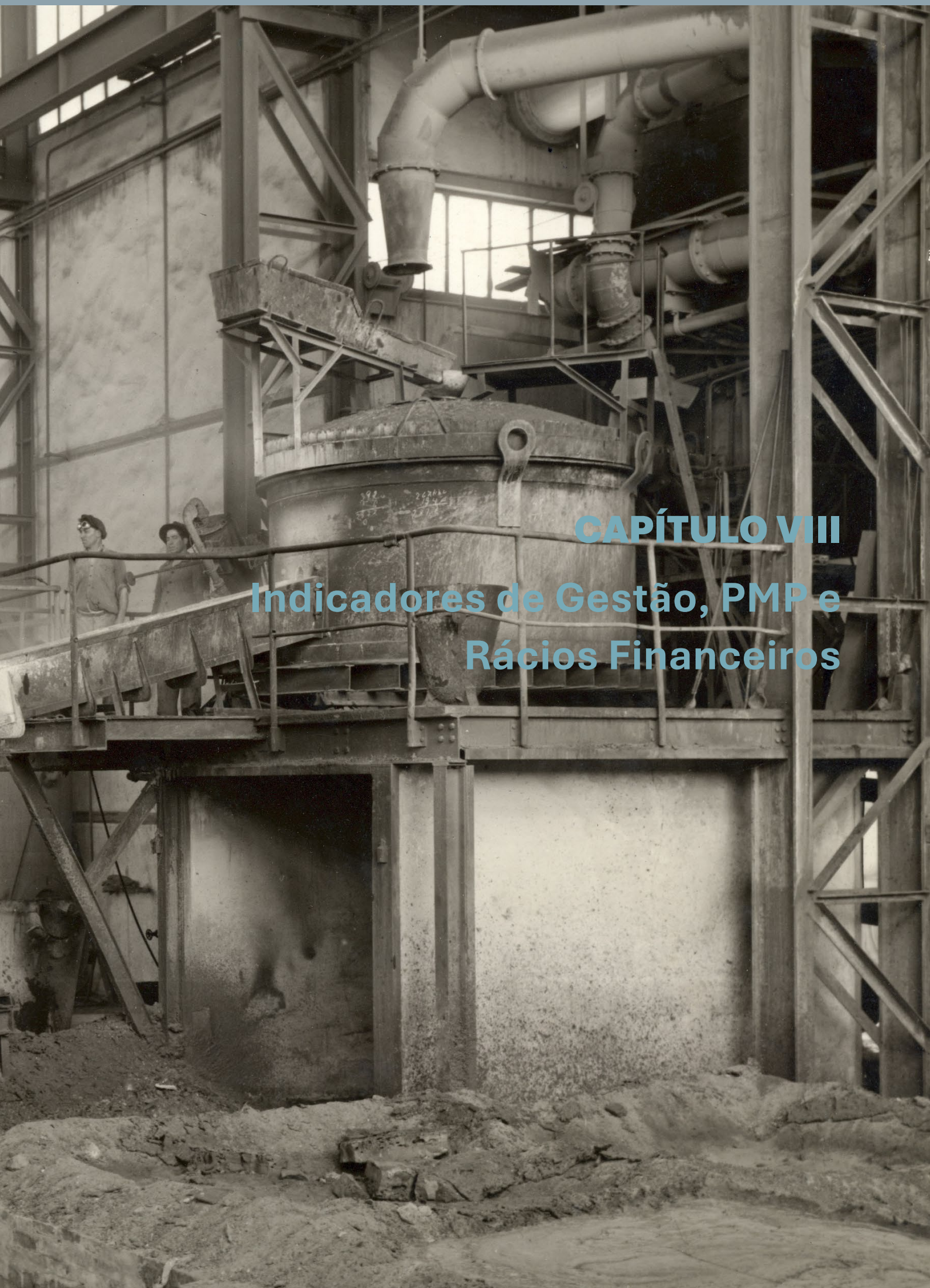
VII. Quadro síntese de autorizações requeridas

Em cumprimento do disposto na Secção VIII das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para o triénio 2026-2028, apresenta-se o Quadro-Síntese de Autorizações Requeridas, no qual são identificados os atos sujeitos a apreciação e decisão da tutela, a respetiva fundamentação, o enquadramento normativo aplicável e a localização da informação correspondente no presente PAO.

Nos termos das referidas Instruções, apenas serão objeto de análise e decisão os atos expressamente identificados neste quadro, considerando-se automaticamente não autorizados os que não sejam nele incluídos. Caso tenham sido previamente obtidas autorizações para atos referentes ao período abrangido pelo presente plano, as mesmas encontram-se devidamente identificadas e anexadas à proposta de PAO, quando aplicável.

Autorizações necessárias	Fundamentação	Normativo aplicável	Página do PAO correspondente
Taxa de crescimento do VN (Vendas e Prestação de Serviços) para 2026, 2027 e 2028 superior ao PIB (incremento ano n/ano n-1)	A taxa de crescimento do Volume de Negócios prevista para o período 2026-2028 apresenta uma evolução superior à taxa de crescimento do PIB considerada nas orientações macroeconómicas de referência. Esta situação encontra-se diretamente relacionada com a natureza específica da atividade da empresa e com a dinâmica de ocupação dos parques empresariais sob a sua gestão. As projeções efetuadas tiveram por base, por um lado, a atualização contratual das rendas e prestações de serviços associadas aos contratos atualmente em vigor e, por outro, a expectativa de ocupação de novos espaços disponíveis nos parques empresariais implantados nos territórios sob gestão da empresa. Estas previsões encontram-se suportadas por manifestações de interesse já recebidas de entidades instaladas que pretendem expandir a sua atividade, bem como de novos investidores e operadores económicos que têm vindo a demonstrar interesse na instalação das suas operações nos referidos parques empresariais. Importa ainda salientar que as receitas geradas pela atividade de gestão e exploração dos parques empresariais constituem a principal fonte de financiamento da empresa, assegurando a capacidade para fazer face aos compromissos operacionais e financeiros assumidos e, simultaneamente, gerar meios próprios que permitam suportar os investimentos estratégicos previstos. Neste contexto, o crescimento projetado do Volume de Negócios revela-se fundamental para a prossecução da missão da empresa e para a concretização dos projetos de desenvolvimento territorial que lhe estão atribuídos. Assim, o diferencial de crescimento face ao referencial macroeconómico decorre de fatores específicos da atividade da empresa, da valorização dos ativos sob gestão, da progressiva ocupação da capacidade instalada disponível e da concretização de oportunidades comerciais identificadas, não traduzindo um desvio face aos princípios de prudência que presidem à elaboração do presente Plano de Atividades e Orçamento.	Artigo 141.º n.º 2 do Decreto-Lei n.º 105/2026, de 26 de maio (DLEO 2026) – Gastos operacionais das empresas do setor empresarial do Estado; Apêndice, Ponto 2 – Orientações financeiras das instruções para a elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento 2026-2028	112
Resultado líquido, Rentabilidade do Ativo (ROA), Rentabilidade dos RH, Rentabilidade do Capital Próprio (ROE) para 2026 e Variação média anual do triénio (incremento ano n/ano n-1)	Os desvios observados nos indicadores das alíneas c) Resultado Líquido, d) Rentabilidade do Ativo (ROA), e) Rentabilidade dos Recursos Humanos e f) Rentabilidade do Capital Próprio (ROE), quer ao nível do primeiro ano do triénio quer da respetiva variação médiano triénio, encontram-se diretamente relacionados com a evolução do resultado líquido estimado para 2025. Com efeito, o resultado de 2025 foi significativamente influenciado pela variação de justo valor dos ativos imobiliários decorrente da integração no património da empresa de um conjunto de ativos anteriormente detidos em regime de Direito de Superfície, constituindo um efeito extraordinário e não recorrente. Este impacto teve reflexos diretos nos indicadores de rentabilidade, originando valores excecionalmente elevados no exercício de 2025, os quais não se repetem nas projeções para o período 2026-2028. Assim, os desvios verificados refletem essencialmente a normalização dos resultados e dos respetivos indicadores de rentabilidade, não correspondendo a uma deterioração da atividade operacional da empresa nem da sua capacidade de geração de resultados, a qual evidencia uma trajetória de crescimento ao longo do triénio.	Artigo 141.º n.º 3 e n.º 4 do Decreto-Lei n.º 105/2026, de 26 de maio (DLEO 2026) – Gastos operacionais das empresas do setor empresarial do Estado; Apêndice, Ponto 2 – alínea g)- Orientações financeiras das instruções para a elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento 2026-2028	112
Gastos operacionais (corrigido do IHPC)	No domínio da eficiência operacional, os gastos operacionais corrigidos do IHPC apresentam desvios desfavoráveis de 1.069 mil euros, 809 mil euros e 191 mil euros em 2026, 2027 e 2028, respetivamente, correspondendo a um desvio médio anual de 689 mil euros, não permitindo atingir os objetivos definidos para a otimização da despesa. Esta evolução encontra-se associada ao desenvolvimento gradual e sustentado do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo, que implica o reforço da atividade e dos recursos necessários à sua concretização. Em contrapartida, verificam-se níveis de cumprimento nos indicadores relativos ao EBIT, ao financiamento líquido de novos investimentos, aos gastos operacionais na métrica prevista pelo IEPAO e à inexistência de pagamentos em atraso.	Artigo 141.º n.º 4 do Decreto-Lei n.º 105/2026, de 26 de maio (DLEO 2026) – Gastos operacionais das empresas do setor empresarial do Estado; Apêndice, Ponto 2 – alínea d)- Orientações financeiras das instruções para a elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento 2026-2028	112
Aumento dos gastos associados à frota automóvel no ano de 2026	Apesar da redução do número de viaturas prevista para o período 2026-2028, os encargos associados à frota automóvel registam um acréscimo moderado, decorrente essencialmente da atualização dos contratos de aluguer operacional, da evolução dos custos de manutenção e exploração e do aumento generalizado dos preços associados à gestão da frota. Importa ainda salientar que a Empresa tem vindo a prosseguir uma política de renovação e modernização do parque automóvel, privilegiando a incorporação de viaturas mais eficientes e ambientalmente sustentáveis, o que contribui para a redução dos custos de utilização e manutenção numa perspetiva de médio e longo prazo, bem como para a diminuição da pegada ambiental da sua atividade.	Artigo 141.º n.º 4 do Decreto-Lei n.º 105/2026, de 26 de maio (DLEO 2026) – Gastos operacionais das empresas do setor empresarial do Estado;	97
Gastos com Pessoal em 2026 (aumento dos Gastos com Pessoal ano n/ano n-1)	A justificação do incremento de 15% dos gastos com pessoal no ano de 2026 face ao ano anterior deve-se aos seguintes fatores: • Recrutamento de 3 colaboradores previsto para 2026; • Concretização do recrutamento de 1 trabalhador já autorizado no âmbito do PAO 2025-2027; • Entrada em funções de um novo Administrador para completar os órgãos sociais; • Atualizações salariais decorrentes de obrigações legais; • Outros ajustamentos e atualizações de enquadramento remuneratório; • Previsão de saídas de colaboradores por via de rescisões por mútuo acordo ou outro mecanismo legal. Estas situações encontram-se fundamentadas detalhadamente no Capítulo V e decorrem das necessidades de execução do Projeto ARS, para além do cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis à Sociedade.	Artigo 141.º n.º 4 do Decreto-Lei n.º 105/2026, de 26 de maio (DLEO 2026) – Gastos operacionais das empresas do setor empresarial do Estado; Secção VIII das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento 2026-2028.	79-86
Movimentação de Recursos Humanos: Contratação de colaboradores Saída de colaboradores	Necessidade de reforço de recursos humanos através da contratação de três colaboradores para as áreas de Arquitetura, Apoio à Gestão e Jurídica, indispensáveis ao desenvolvimento do Projeto Parque Cidades Tejo (cf. Capítulo V). Em 2026, prevê-se a potencial saída de colaboradores por rescisão por mútuo acordo ou outro mecanismo legal, nos termos da regulamentação laboral.	Artigo 139 do Decreto-Lei n.º 105/2026, de 26 de maio (DLEO 2026) - Contratação de trabalhadores por pessoas coletivas de direito público e empresas do setor público empresarial. Secção VIII das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento 2026-2028.	79-86
Harmonização do subsídio de alimentação dos colaboradores no valor dia de 10,20€	A Arco Ribeirinho Sul, S.A. tem vindo a prever e a registar contabilisticamente como acréscimo de gasto dos exercícios o montante global de 109 685,76 €, associado à harmonização do subsídio de alimentação a atribuir aos colaboradores. Esta medida visa assegurar maior equidade interna e consistência no tratamento remuneratório, promovendo uniformização de critérios e reduzindo assimetrias existentes entre colaboradores em situações comparáveis.	n.a	85





CAPÍTULO VIII

Indicadores de Gestão, PMP e Rácios Financeiros

VIII. Indicadores de Gestão, PMP e Rácios Financeiros

1. Quadro Síntese de Indicadores de Gestão

Unidade: 1 000 €

IEPAO	2025 Estimativa	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão	2026 v s 2025	2027 v s 2026	2028 v s 2027	Variação média anual do triénio	Cumpre 1.º ano S	Cumpre 1.º ano N	Cumpre 1.º ano N/A	Cumpre Triénio S	Cumpre Triénio N	Cumpre Triénio N/A
ORIENTAÇÕES FINANCEIRAS PARA O TRIÉNIO														
Taxa de crescimento nominal PIB	5,0	4,7	3,7	3,7	4,7%	3,7%	3,7%	4,0%						
Taxa de crescimento real PIB	2,0	2,2	1,7	1,8	2,2%	1,7%	1,8%	1,9%						
Taxa de crescimento IHPC	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%						
a) Volume de negócios	10 434	12 385	13 733	14 351	19%	11%	4%	11%		N			N	
b) EBIT, líq. de provisões, imparidades e correções de justo valor	2 032	2 880	3 987	4 174	847	1 107	187	714	S			S		
c) Resultado líquido	13 702	1 809	2 782	2 972	-11 893	974	189	-3 577		N			N	
d) Rentabilidade do Ativo (ROA)	4%	1%	1%	1%	-3,6 p.p.	0,3 p.p.	0,1 p.p.	-1,1 p.p.		N			N	
e) Rentabilidade dos RH	289 978x	43 884x	66 022x	69 769x	- 246 094x	22 139x	3 747x	- 73 403x		N			N	
f) Rentabilidade do Capital Próprio (ROE)	5%	1%	1%	1%	-4,4 p.p.	0,3 p.p.	0,1 p.p.	-1,3 p.p.		N			N	
g) Financiamento líquido de novos investimentos	147 945	144 225	146 496	145 963	- 3 720	2 271	- 532	- 660	S			S		
h) Pagamentos em Atraso (*Arrears*)	0	0	0	0	0	0	0	0						
i) Volume de negócios (real)	10 434	12 142	13 200	13 524	16%	9%	2%	9%		N			N	
ii) Gastos operacionais (%)	6 673	7 896	8 722	8 916	18%	10%	2%	10%	S			S		
OTIMIZAÇÃO DE GASTOS														
Gastos operacionais (corrigido do IHPC)	6 673	7 742	8 551	8 741	1 069	809	191	689		N			N	

O quadro síntese de indicadores de gestão para o triénio 2026-2028 encontra-se enquadrado num cenário macroeconómico prudente, considerando taxas de crescimento nominal do PIB entre 3,7% e 4,7%, crescimento real entre 1,7% e 2,2% e uma inflação estabilizada em torno dos 2%.

As projeções evidenciam um crescimento do volume de negócios, de 12,4 M€ em 2026 para 14,4 M€ em 2028, bem como uma evolução positiva do EBIT, de 2,9 M€ para 4,2 M€, refletindo o reforço da atividade operacional da empresa. Mantém-se igualmente assegurada a capacidade de financiamento dos investimentos previstos, com valores superiores a 144 M€ ao longo do triénio, e a inexistência de pagamentos em atraso.

Não obstante estes resultados, alguns indicadores apresentam desvios face aos referenciais definidos no IEPAO. O resultado líquido reduz-se de 13,7 M€ em 2025 para valores entre 1,8 M€ e 3,0 M€ no período 2026-2028, correspondendo a uma variação média anual negativa de 3,6 M€. Importa, contudo, salientar que o resultado de 2025 foi significativamente influenciado pela variação de justo valor dos ativos imobiliários decorrente da integração no património da empresa de um conjunto de ativos anteriormente detidos em regime de Direito de Superfície, constituindo um efeito de natureza extraordinária e não recorrente.

Em consequência deste efeito extraordinário, os indicadores de rentabilidade apresentam igualmente uma redução face ao ano base. Assim, a rentabilidade do ativo (ROA) diminui de 4% para 1%, registando uma variação média anual de -1,1 pontos percentuais, enquanto a rentabilidade do capital próprio (ROE) evolui de 5% para 1%, traduzindo uma variação média anual de -1,3 pontos percentuais. A rentabilidade dos recursos humanos reduz-se de 289.978x para valores compreendidos entre 43.884x e 69.769x ao longo do triénio.

No domínio da eficiência operacional, os gastos operacionais corrigidos do IHPC apresentam desvios desfavoráveis de 1.069 mil euros, 809 mil euros e 191 mil euros em 2026, 2027 e 2028, respetivamente, correspondendo a um desvio médio anual de 689 mil euros, não permitindo atingir os objetivos definidos para a otimização da despesa. Esta evolução encontra-se associada ao desenvolvimento gradual e sustentado do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo, que implica o reforço da atividade e dos recursos necessários à sua concretização.

Em contrapartida, verificam-se níveis de cumprimento nos indicadores relativos ao EBIT, ao financiamento líquido de novos investimentos, aos gastos operacionais na métrica prevista pelo IEPAO e à inexistência de pagamentos em atraso.

Em síntese, as projeções para o triénio evidenciam uma evolução favorável da atividade e da capacidade operacional da empresa, coexistindo, contudo, com desafios ao nível da rentabilidade e da contenção da despesa, que justificam a continuação das medidas de racionalização de custos e de reforço da eficiência operacional previstas no Plano de Atividades e Orçamento.

2. Prazo Médio de Pagamentos (arrears)

Unidade Dias

Outros	2024	2025	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Prazo Médio de Pagamento	47	30	40	30	30	30	-10	-25%
Pagamentos em Atraso (Arrears)	1 150	0	0	0	0	0	0	

Os indicadores relativos à gestão de pagamentos evidenciam a manutenção de uma situação financeira equilibrada e o cumprimento das boas práticas de gestão financeira. O Prazo Médio de Pagamento (PMP) apresenta uma melhoria significativa face à estimativa de 2025, reduzindo-se de 40 para 30 dias em 2026 e mantendo-se neste nível ao longo de todo o triénio 2026-2028. Esta evolução corresponde a uma redução de 10 dias (-25%), refletindo o compromisso da empresa com uma gestão eficiente dos seus compromissos financeiros e com a promoção de relações estáveis com fornecedores e prestadores de serviços.

Relativamente aos Pagamentos em Atraso (Arrears), prevê-se a manutenção de um valor nulo durante todo o período de planeamento, em linha com a situação já estimada para 2025. Este resultado demonstra a capacidade da empresa para assegurar o cumprimento atempado das suas obrigações financeiras, contribuindo para a sustentabilidade da sua atividade e para o reforço da credibilidade institucional junto dos seus stakeholders.

Em síntese, as previsões para o triénio confirmam a continuidade de uma política financeira prudente e responsável, assente na regularidade dos pagamentos e na inexistência de dívidas vencidas em atraso.

3. Quadro de Rácios Financeiros

Unidade %

Rácios Financeiros	Formúla	2024	2025	2026	2027	2028
		Execução	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Rentabilidade das vendas	EBITDA/Volume de Negócio	34%	127%	19%	25%	25%
Rentabilidade do Ativo	Resultado Operacional/Ativo médio		4%	1%	1%	1%
Rentabilidade do Capital próprio	Resultado Líquido/Capital Próprio médio		5%	1%	1%	1%
Passivo total	Passivo/Ativo	11%	10%	10%	10%	10%
Endividamento Corrente	Passivo Corrente/Ativo	1%	1%	2%	1%	1%
Autonomia financeira	Capital Próprio/Ativo	89%	90%	90%	90%	90%
Liquidez Geral	Ativo Corrente/Passivo Corrente	2282%	2214%	1392%	1735%	1732%
Rentabilidade dos RH	Resultado Operacional/n.º de trabalhadores	65 520	289 978	43 884	66 022	69 769

A análise dos rácios financeiros previstos para o período 2026-2028 evidencia a manutenção de uma situação económico-financeira sólida, caracterizada por elevados níveis de autonomia

financeira, reduzido endividamento e forte capacidade para fazer face aos compromissos de curto prazo.

A autonomia financeira mantém-se em cerca de 90% ao longo de todo o triénio, refletindo uma estrutura patrimonial robusta e uma reduzida dependência de capitais alheios. Em linha com esta situação, o rácio de passivo total permanece estável em torno dos 10% do ativo, enquanto o endividamento corrente se situa entre 1% e 2%, confirmando a reduzida exposição da empresa ao financiamento externo.

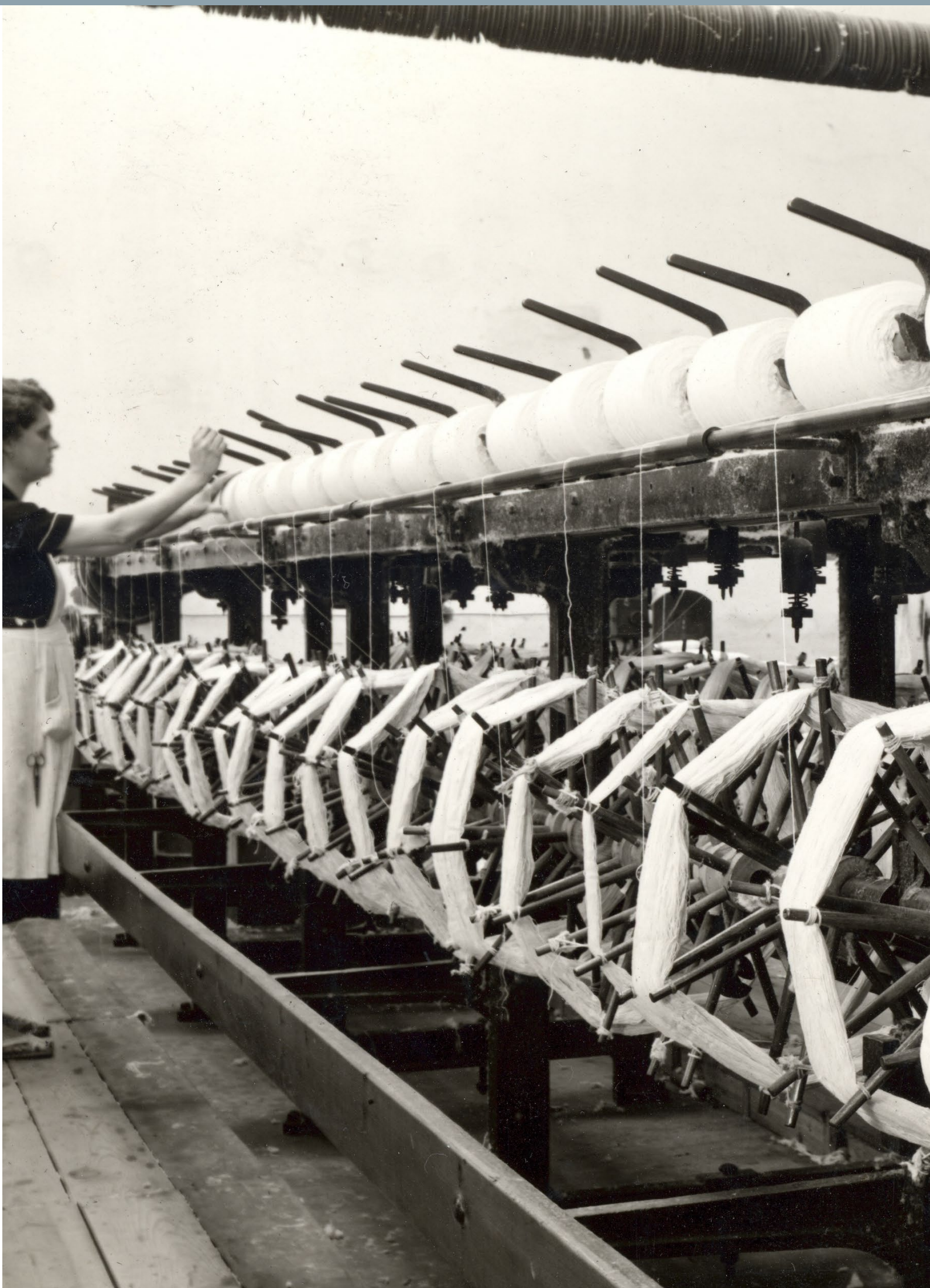
Os indicadores de liquidez apresentam valores muito superiores aos referenciais habitualmente considerados adequados, apesar da redução face aos níveis registados em 2024 e 2025. O rácio de liquidez geral evolui de 2.214% em 2025 para valores compreendidos entre 1.392% e 1.735% no triénio, evidenciando uma capacidade confortável para satisfazer as obrigações de curto prazo.

Antes da análise dos indicadores de rentabilidade, importa referir que os resultados estimados para 2025 foram significativamente influenciados pela variação de justo valor dos ativos imobiliários decorrente da integração no património da empresa de um conjunto de ativos anteriormente detidos em regime de Direito de Superfície. Este efeito, de natureza extraordinária e não recorrente, teve um impacto relevante nos resultados do exercício e, consequentemente, nos respetivos indicadores de rentabilidade. Assim, a comparação entre os valores de 2025 e as previsões para o triénio 2026-2028 deve ser efetuada tendo em consideração este contexto, refletindo os anos futuros uma situação de maior normalização da atividade e dos resultados da empresa.

Assim, ao nível da rentabilidade, verifica-se uma redução dos indicadores face aos valores estimados para 2025. A rentabilidade do ativo (ROA) e a rentabilidade do capital próprio (ROE) estabilizam em 1% durante o período 2026-2028, enquanto a rentabilidade das vendas se situa entre 19% e 25%. Esta evolução deve ser analisada tendo em consideração que os resultados de 2025 foram significativamente influenciados por efeitos extraordinários associados à integração no património da empresa de ativos imobiliários anteriormente detidos em regime de Direito de Superfície, situação que contribuiu para elevar os resultados e os respetivos indicadores de rentabilidade nesse exercício.

A rentabilidade dos recursos humanos apresenta igualmente uma redução face a 2025, passando de 289.978 euros por trabalhador para valores entre 43.884 euros e 69.769 euros por trabalhador ao longo do triénio. Ainda assim, a evolução prevista acompanha a normalização dos resultados da empresa após o impacto dos fatores extraordinários registados no exercício de 2025.

Em síntese, os rácios financeiros projetados para o período 2026-2028 refletem uma empresa financeiramente robusta, com elevada solvabilidade, reduzido endividamento e forte capacidade de liquidez, mantendo-se o principal desafio ao nível da rentabilidade, fortemente condicionada pela não repetição dos efeitos extraordinários observados em 2025.





CAPÍTULO IX

Demonstrações Financeiras

IX. Demonstrações Financeiras

As presentes Demonstrações Financeiras foram preparadas em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (International Financial Reporting Standards), Normas Internacionais de Contabilidade e Interpretações (International Accounting Standards and Interpretations), coletivamente denominadas "IFRS", emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB), tal como adotadas na União Europeia (UE).

BALANÇO

Unidade euros

Rubricas	Notas	2024 Execução	2025 PAO	2025 Estimativa	1.ºT2026 Previsão	2.ºT2026 Previsão	3.ºT2026 Previsão	4.ºT2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
ATIVO										
Ativo não corrente										
Ativos fixos tangíveis		2 692 759 €	3 045 355 €	2 578 466 €	2 548 389 €	2 518 311 €	2 488 234 €	2 458 156 €	2 424 668 €	2 404 493 €
Propriedades de Investimento		218 303 786 €	308 142 977 €	229 693 714 €	230 897 486 €	230 897 486 €	230 974 339 €	233 017 809 €	234 337 815 €	236 647 828 €
Ativos intangíveis		15 245 €	17 345 €	6 827 €	7 058 €	7 288 €	7 519 €	7 750 €	7 109 €	7 109 €
Ativos biológicos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Participações financeiras		3 960 €	3 960 €	3 960 €	3 960 €	3 960 €	3 960 €	3 960 €	3 960 €	3 960 €
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis			0 €							
Clientes, contribuintes e utentes			0 €							
Acionistas / Sócios / Associados		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Diferimentos			0 €							
Outros ativos financeiros		10 164 €	10 164 €	10 164 €	10 164 €	10 164 €	10 164 €	10 164 €	10 164 €	10 164 €
Ativos por impostos diferidos		204 745 €	105 304 €	187 427 €	187 427 €	187 427 €	187 427 €	187 427 €	187 427 €	187 427 €
Outras contas a receber		103 430 €	103 430 €	103 430 €	103 430 €	103 430 €	103 430 €	103 430 €	103 430 €	103 430 €
	Subtotal	221 334 089 €	311 428 534 €	232 583 989 €	233 757 914 €	233 728 067 €	233 775 073 €	235 788 696 €	237 074 573 €	239 364 410 €
Ativo corrente										
Inventários		69 172 675 €	76 392 886 €	69 205 425 €	70 397 947 €	70 386 697 €	71 309 655 €	73 085 859 €	74 586 799 €	75 790 752 €
Ativos biológicos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis			0 €							
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis			0 €							
Clientes, contribuintes e utentes		542 082 €	510 541 €	455 516 €	589 347 €	429 000 €	429 392 €	395 722 €	358 607 €	399 044 €
Estado e outros entes públicos		405 407 €	0 €	51 074 €	52 991 €	3 835 €	3 835 €	3 835 €	3 835 €	3 835 €
Acionistas / Sócios / Associados			0 €							
Outras contas a receber		60 164 €	45 527 €	452 236 €	575 375 €	698 513 €	821 652 €	944 791 €	1 437 346 €	1 929 901 €
Diferimentos		65 799 €	65 799 €	73 492 €	173 713 €	140 306 €	106 899 €	73 492 €	209 125 €	346 792 €
Ativos financeiros detidos para negociação		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros ativos financeiros		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ativos não correntes detidos para venda		0 €	0 €	104 300 €	104 300 €	104 300 €	104 300 €	104 300 €	104 300 €	104 300 €
Caixa e depósitos		6 934 429 €	21 831 364 €	8 237 719 €	5 889 990 €	6 284 359 €	5 875 274 €	4 702 479 €	2 977 645,72 €	1 809 375 €
	Subtotal	77 180 557 €	98 846 118 €	78 579 762 €	77 783 664 €	78 047 010 €	78 651 007 €	79 310 478 €	79 677 658 €	80 383 999 €
	Total do Ativo	**298 514 645 €**	**410 274 652 €**	**311 163 751 €**	**311 541 577 €**	**311 775 077 €**	**312 426 080 €**	**315 099 174 €**	**316 752 231 €**	**319 748 410 €**
PATRIMÓNIO LÍQUIDO										
Património / Capital		147 944 705 €	147 944 705 €	147 944 705 €	147 944 705 €	147 944 705 €	147 944 705 €	147 944 705 €	147 944 705 €	147 944 705 €
Ações (quotas) próprias		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros instrumentos de capital próprio		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prémios de emissão		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reservas		23 696 441 €	24 626 441 €	23 783 394 €	23 783 394 €	23 783 394 €	23 783 394 €	23 783 394 €	23 783 394 €	23 783 394 €
Resultados transitados		93 317 515 €	94 001 142 €	94 930 389 €	108 632 452 €	108 632 452 €	108 632 452 €	108 632 452 €	110 441 160 €	113 223 552 €
Ajustamentos em ativos financeiros		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Excedentes de revalorização		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras variações no Património Líquido		0 €	57 552 173 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado líquido do período		1 739 058 €	11 143 486 €	13 702 063 €	-35 608 €	101 960 €	532 396 €	1 808 708 €	2 782 392 €	2 971 811 €
Dividendos antecipados			0 €							
Interesses que não controlam		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Total do Património Líquido	**266 697 720 €**	**335 267 947 €**	**280 360 551 €**	**280 324 943 €**	**280 462 511 €**	**280 892 947 €**	**282 169 259 €**	**284 951 651 €**	**287 923 462 €**
PASSIVO										
Passivo não corrente										
Provisões		1 950 000 €	1 950 000 €	2 026 273 €	2 026 273 €	2 026 273 €	2 026 273 €	2 026 273 €	2 026 273 €	2 026 273 €
Financiamentos obtidos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecedores de investimentos			0 €							
Fornecedores			0 €							
Responsabilidade por benefícios pós-emprego		458 252 €	207 181 €	266 603 €	261 637 €	255 015 €	250 049 €	243 427 €	220 251 €	197 075 €
Diferimentos			0 €							
Passivos por impostos diferidos		24 189 109 €	22 746 182 €	23 631 851 €	23 631 851 €	23 631 851 €	23 631 851 €	23 631 851 €	23 631 851 €	23 631 851 €
Outras contas a pagar		1 836 795 €	1 837 900 €	1 329 485 €	1 329 485 €	1 329 485 €	1 329 485 €	1 329 485 €	1 329 485 €	1 329 485 €
	Subtotal	28 434 157 €	26 741 263 €	27 254 213 €	27 249 246 €	27 242 625 €	27 237 658 €	27 231 037 €	27 207 860 €	27 184 684 €
Passivo corrente										
Credores por transferências e subsídios concedidos			0 €							
Fornecedores		645 952 €	1 654 898 €	443 866 €	488 180 €	488 180 €	488 180 €	488 180 €	593 485 €	605 034 €
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes		32 351 €	32 351 €	30 968 €	30 968 €	30 968 €	30 968 €	30 968 €	30 968 €	30 968 €
Estado e outros entes públicos		1 095 327 €	4 259 705 €	1 208 069 €	1 560 884 €	1 642 904 €	1 510 886 €	2 196 179 €	1 872 953 €	1 917 779 €
Acionistas / Sócios / Associados		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Financiamentos obtidos		0 €	18 500 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecedores de investimentos			0 €							
Outras contas a pagar		977 412 €	23 156 289 €	1 288 798 €	1 322 710 €	1 355 883 €	1 726 076 €	2 456 826 €	1 588 209 €	1 579 378 €
Diferimentos		631 727 €	662 199 €	577 287 €	564 646 €	552 006 €	539 365 €	526 725 €	507 104 €	507 104 €
Passivos financeiros detidos para negociação		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros passivos financeiros		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Subtotal	3 382 769 €	48 265 443 €	3 548 987 €	3 967 388 €	4 069 941 €	4 295 475 €	5 698 878 €	4 592 719 €	4 640 263 €
	Total do Passivo	**31 816 926 €**	**75 006 705 €**	**30 803 200 €**	**31 216 635 €**	**31 312 566 €**	**31 533 133 €**	**32 929 915 €**	**31 800 579 €**	**31 824 947 €**
	Total do Património Líquido e Passivo	**298 514 645 €**	**410 274 652 €**	**311 163 751 €**	**311 541 577 €**	**311 775 077 €**	**312 426 080 €**	**315 099 174 €**	**316 752 231 €**	**319 748 410 €**

As projeções do balanço para o período 2026-2028 evidenciam a manutenção de uma estrutura patrimonial sólida e equilibrada, assente num elevado peso dos capitais próprios, numa reduzida dependência de financiamento externo e numa posição de liquidez confortável.

O ativo da empresa mantém-se fortemente concentrado em ativos não correntes, com particular destaque para as propriedades de investimento, que representam a componente mais relevante da estrutura patrimonial. A evolução prevista reflete essencialmente a gestão e valorização do património imobiliário afeto à atividade da empresa, bem como a concretização gradual dos projetos em desenvolvimento no âmbito da sua missão.

Ao nível do ativo corrente, verifica-se uma redução progressiva da rubrica de caixa e depósitos ao longo do horizonte temporal considerado, em resultado da afetação dos recursos financeiros ao financiamento da atividade operacional e dos investimentos previstos. Não obstante esta evolução, os níveis de tesouraria mantêm-se adequados para assegurar o cumprimento das responsabilidades assumidas e a execução dos projetos programados.

O património líquido permanece como a principal fonte de financiamento da empresa, apresentando valores superiores a 280 milhões de euros ao longo do triénio. Esta evolução reflete a robustez da estrutura financeira da organização e a capacidade de preservação do valor patrimonial acumulado. Os resultados líquidos previstos para o período situam-se entre cerca de 2,8 e 3,0 milhões de euros em 2027 e 2028, após a normalização decorrente do impacto extraordinário registado em 2025 associado à integração no património da empresa de ativos anteriormente detidos em regime de Direito de Superfície.

Relativamente ao passivo, observa-se a manutenção de níveis reduzidos de endividamento, sendo as principais responsabilidades associadas a provisões, passivos por impostos diferidos e outras contas a pagar. A inexistência de financiamento bancário relevante e o reduzido peso do passivo face ao ativo evidenciam uma situação de elevada solvabilidade e reduzido risco financeiro.

Em síntese, as projeções do balanço para o triénio 2026-2028 confirmam a manutenção de uma situação financeira estável e sustentável, caracterizada por uma elevada autonomia financeira, reduzido endividamento e capacidade para suportar os investimentos e projetos previstos, preservando simultaneamente a solidez patrimonial da empresa.

Importa ainda salientar a redução progressiva da rubrica de caixa e depósitos ao longo do triénio reflete a utilização dos recursos financeiros disponíveis para suportar a atividade operacional e financiar os investimentos previstos. Esta evolução encontra-se particularmente associada ao desenvolvimento gradual do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo e à concretização das iniciativas estratégicas previstas no Plano de Atividades e Orçamento, não comprometendo, contudo, a capacidade da empresa para assegurar os seus compromissos financeiros nem a manutenção de níveis adequados de liquidez.

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

Unidade: euros

Rendimentos e Gastos	Notas	2024 Execução	2025 PAO	2025 Estimativa	1.ºT2026 Previsão	2.ºT2026 Previsão	3.ºT2026 Previsão	4.ºT2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Impostos e taxas			0 €							
Vendas			0 €							
Prestações de serviços		10 105 650 €	11 980 658 €	10 434 435 €	2 665 567 €	5 362 221 €	8 509 178 €	12 384 986 €	13 733 444 €	14 351 420 €
Transferências e subsídios correntes à exploração obtidos			0 €							
Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos		-132 351 €	-250 000 €	-132 691 €	-33 173 €	-66 345 €	-99 518 €	884 611 €	0 €	0 €
Variação de inventários da produção		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a própria entidade		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-39 712 €	-40 000 €	-43 896 €	-11 250 €	-22 500 €	-33 750 €	-45 000 €	-50 000 €	-55 000 €
Fornecimentos e serviços externos		-3 748 407 €	-7 790 278 €	-4 065 708 €	-1 224 091 €	-2 448 181 €	-3 672 272 €	-4 896 363 €	-5 790 097 €	-5 902 772 €
Gastos com pessoal		-2 168 918 €	-3 589 518 €	-2 609 559 €	-581 750 €	-1 301 744 €	-1 903 931 €	-2 997 905,22 €	-2 935 232,11 €	-3 013 500,86 €
Transferências e subsídios concedidos			0 €							
Prestações sociais			0 €							
Imparidades de inventários (perdas/reversões)		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		-750 901 €	-250 000 €	-672 198 €	-171 348 €	-342 696 €	-514 045 €	-685 393 €	-685 393 €	-685 393 €
Provisões (aumentos/reduções)		-5 247 €	251 071 €	101 202 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões)		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aumentos / reduções de justo valor		1 210 141 €	-1 244 528 €	11 587 568 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros rendimentos e ganhos		414 351 €	18 771 933 €	236 684 €	12 641 €	25 281 €	37 922 €	50 562 €	1 082 238 €	952 408 €
Outros gastos e perdas		-1 446 140 €	-2 997 153 €	-1 606 224 €	-645 062 €	-1 005 375 €	-1 580 755 €	-2 366 208 €	-1 884 540 €	-2 002 412 €
Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)		3 438 465 €	14 842 186 €	13 229 614 €	11 534 €	200 660 €	742 829 €	2 329 290 €	3 470 420 €	3 644 751 €
Gastos / reversões de depreciação e amortização		- 162 446 €	- 153 911 €	- 180 620 €	- 33 777 €	- 67 554 €	- 101 331 €	- 135 107 €	- 169 299 €	- 156 295 €
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado operacional (EBIT)		3 276 019 €	14 688 275 €	13 048 994 €	- 22 243 €	133 106 €	641 498 €	2 194 183 €	3 301 121 €	3 488 455 €
Resultado operacional líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor		2 822 026 €	15 931 731 €	2 032 421 €	149 105 €	475 803 €	1 155 543 €	2 879 576 €	3 986 514 €	4 173 848 €
Juros e rendimentos similares obtidos		65 439 €	0 €	68 330 €	23 010 €	46 020 €	69 030 €	92 040 €	92 040 €	92 040 €
Juros e gastos similares suportados		0 €	-309 583 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado antes de impostos		3 341 458 €	14 378 692 €	13 117 324 €	767 €	179 126 €	710 528 €	2 286 223 €	3 393 161 €	3 580 495 €
Imposto sobre o rendimento		-1 602 400 €	-3 235 206 €	584 740 €	-36 375 €	-77 166 €	-178 133 €	-477 515 €	-610 769 €	-608 684 €
Resultado líquido do período		1 739 058 €	11 143 486 €	13 702 063 €	- 35 608 €	101 960 €	532 396 €	1 808 708 €	2 782 392 €	2 971 811 €

As projeções da demonstração de resultados para o período 2026-2028 evidenciam uma evolução favorável da atividade da empresa, refletida no crescimento sustentado do volume de negócios, que deverá passar de cerca de 12,4 milhões de euros em 2026 para 14,4 milhões de euros em 2028. Esta evolução resulta do desenvolvimento gradual dos projetos em curso e da concretização das iniciativas previstas no Plano de Atividades e Orçamento.

O resultado operacional (EBIT) apresenta igualmente uma evolução positiva, aumentando de cerca de 2,9 milhões de euros em 2026 para 4,2 milhões de euros em 2028, evidenciando o reforço progressivo da capacidade de geração de resultados operacionais. Esta evolução ocorre apesar do aumento dos gastos operacionais associados à execução dos projetos e iniciativas previstas para o triénio.

Ao nível dos gastos operacionais, verifica-se um acréscimo das rubricas diretamente associadas ao crescimento da atividade, designadamente fornecimentos e serviços externos e gastos com pessoal, refletindo as necessidades de recursos decorrentes da execução dos projetos e investimentos previstos. Regista-se igualmente a manutenção de provisões para riscos e encargos, contribuindo para uma gestão prudente dos riscos associados à atividade da empresa.

Importa, contudo, salientar que os resultados estimados para 2025 foram significativamente influenciados pela variação de justo valor dos ativos imobiliários decorrente da integração no património da empresa de um conjunto de ativos anteriormente detidos em regime de Direito de Superfície. Este efeito extraordinário e não recorrente teve um impacto relevante nos resultados do exercício, condicionando a comparabilidade direta com as previsões para o período 2026-2028.

Neste contexto, o resultado líquido previsto para o triénio ascende a cerca de 1,8 milhões de euros em 2026, aumentando para aproximadamente 2,8 milhões de euros em 2027 e 3,0 milhões de euros em 2028. Esta evolução reflete a consolidação gradual da atividade e dos projetos em desenvolvimento ao longo do período de planeamento, bem como a normalização dos resultados após o impacto extraordinário registado em 2025. Apesar da redução face ao exercício de referência, fortemente influenciado por fatores não recorrentes associados à integração de ativos imobiliários no património da empresa, a organização mantém uma trajetória de resultados

positivos e uma capacidade consistente de geração de valor, compatível com a sustentabilidade económica da sua atividade e com os objetivos estratégicos definidos.

Em síntese, as projeções da demonstração de resultados evidenciam uma evolução positiva da atividade operacional, sustentada pelo crescimento do volume de negócios e pela melhoria progressiva dos resultados operacionais, mantendo-se a empresa numa trajetória de equilíbrio económico-financeiro ao longo do período de planeamento.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

Unidade euros

Rubricas	Notas	2024 Execução	2025 PAO	2025 Estimativa	1.ºT2026 Previsão	2.ºT2026 Previsão	3.ºT2026 Previsão	4.ºT2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Fluxos de caixa de atividades operacionais										
Recebimentos de clientes		11 792 348 €	14 762 358 €	11 695 527 €	2 798 211 €	5 928 622 €	9 449 058 €	13 895 014 €	15 520 384 €	16 197 364 €
Recebimentos de contribuintes			0 €							
Recebimentos de utentes			0 €							
Pagamentos a fornecedores		-4 497 490 €	-8 920 460 €	-5 271 518 €	-1 616 350 €	-3 143 390 €	-4 670 649 €	-6 198 310 €	-7 402 278 €	-7 636 960 €
Pagamentos ao pessoal		-1 443 936 €	-1 998 198 €	-2 320 330 €	-528 614 €	-1 192 731 €	-1 732 111 €	-2 747 744 €	-2 837 488 €	-2 784 039 €
Caixa gerada pelas operações		**5 850 922 €**	**3 843 700 €**	**4 103 679 €**	**653 246 €**	**1 592 501 €**	**3 046 297 €**	**4 948 961 €**	**5 280 618 €**	**5 776 364 €**
Outros recebimentos/pagamentos		-2 750 685 €	-5 899 650 €	-2 866 130 €	-606 595 €	-1 163 904 €	-2 365 169 €	-3 446 692 €	-4 191 319 €	-4 220 849 €
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)		**3 100 237 €**	**- 2 055 950 €**	**1 237 549 €**	**46 652 €**	**428 597 €**	**681 128 €**	**1 502 269 €**	**1 089 299 €**	**1 555 515 €**
Fluxos de caixa das atividades de investimento										
Pagamentos respeitantes a:										
Ativos fixos tangíveis		-148 114 €	-78 365 731 €	-219 327 €	-2 410 035 €	-2 412 464 €	-3 088 934 €	-5 982 332 €	-5 778 623 €	-4 812 861 €
Ativos intangíveis		0 €	0 €	0 €	-1 603 €	-4 008 €	-6 412 €	-8 817 €	-9 619 €	-9 619 €
Propriedades de investimento			0 €							
Investimentos financeiros		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Ativos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Recebimentos provenientes de:										
Ativos fixos tangíveis		9 137 €	19 266 443 €	194 910 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2 905 079 €	2 029 663 €
Ativos intangíveis		0 €	0 €	21 829 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Propriedades de investimento			0 €							
Investimentos financeiros		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Ativos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios ao investimento		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Transferências de capital			0 €							
Juros e rendimentos similares		65 642 €	0 €	68 330 €	17 258 €	34 515 €	51 773 €	69 030 €	69 030 €	69 030 €
Participações financeiras		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	884 611 €	0 €	0 €
Dividendos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)		**- 73 335 €**	**- 59 099 288 €**	**65 741 €**	**- 2 394 380 €**	**- 2 381 957 €**	**- 3 043 574 €**	**- 5 037 509 €**	**- 2 814 132 €**	**- 2 723 786 €**
Fluxos de caixa das atividades de financiamento										
Recebimentos provenientes de:										
Financiamentos obtidos		0 €	18 500 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital		0 €	57 552 173 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cobertura de prejuízos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Doações		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras operações de financiamento		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagamentos respeitantes a:										
Financiamentos obtidos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Juros e gastos similares		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Dividendos		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reduções de capital e outros instrumentos de capital		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras operações de financiamento		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fluxos de caixa de atividades de financiamento (c)		**- €**	**76 052 173 €**	**0 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**
Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c)		3 026 902 €	14 896 935 €	1 303 290 €	- 2 347 729 €	- 1 953 360 €	- 2 362 445 €	- 3 535 240 €	- 1 724 833 €	- 1 168 271 €
Caixa e seus equivalentes no início do período		3 907 527 €	6 934 429 €	6 934 429 €	8 237 719 €	8 237 719 €	8 237 719 €	8 237 719 €	4 702 479 €	2 977 646 €
Caixa e seus equivalentes no fim do período		6 934 429 €	21 831 364 €	8 237 719 €	5 889 990 €	6 284 359 €	5 875 274 €	4 702 479 €	2 977 645,72 €	1 809 375 €

A Demonstração de Fluxos de Caixa prevista para o período 2026-2028 evidencia a manutenção de uma situação financeira equilibrada, assente na capacidade da empresa gerar fluxos operacionais positivos e financiar a execução da sua atividade e dos investimentos programados através dos recursos disponíveis.

Os fluxos de caixa das atividades operacionais apresentam uma evolução favorável ao longo do triénio, refletindo o crescimento da atividade da empresa. Os recebimentos de clientes aumentam de cerca de 13,9 milhões de euros em 2026 para 16,2 milhões de euros em 2028, acompanhando a evolução do volume de negócios. Em simultâneo, verifica-se um aumento dos pagamentos a fornecedores e de outros pagamentos operacionais, decorrente da intensificação da atividade e do desenvolvimento dos projetos previstos. Ainda assim, a geração operacional de caixa mantém-se positiva e crescente ao longo do período.

Relativamente às atividades de investimento, prevê-se a realização de investimentos associados ao desenvolvimento da atividade e à concretização dos projetos estratégicos da empresa, traduzindo-se em fluxos líquidos de investimento negativos ao longo de todo o triénio. A concretização dos investimentos previstos para 2027 e 2028 encontra-se, contudo, condicionada pela capacidade da Arco Ribeirinho Sul de proceder à alienação de um conjunto de ativos considerados não estratégicos, cujas receitas constituem uma importante fonte de financiamento

da atividade. Neste contexto, o ritmo de execução e desenvolvimento dos projetos previstos, designadamente no âmbito do Projeto Arco Ribeirinho Sul / Parques Cidades do Tejo, dependerá em parte da concretização dessas operações de alienação.

No que respeita às atividades de financiamento, não se encontra previsto o recurso a novo financiamento externo durante o triénio, evidenciando a capacidade da empresa para suportar as suas necessidades de investimento através dos recursos próprios gerados e da tesouraria acumulada. Esta situação traduz uma reduzida dependência de capitais alheios e reforça a solidez da estrutura financeira da organização.

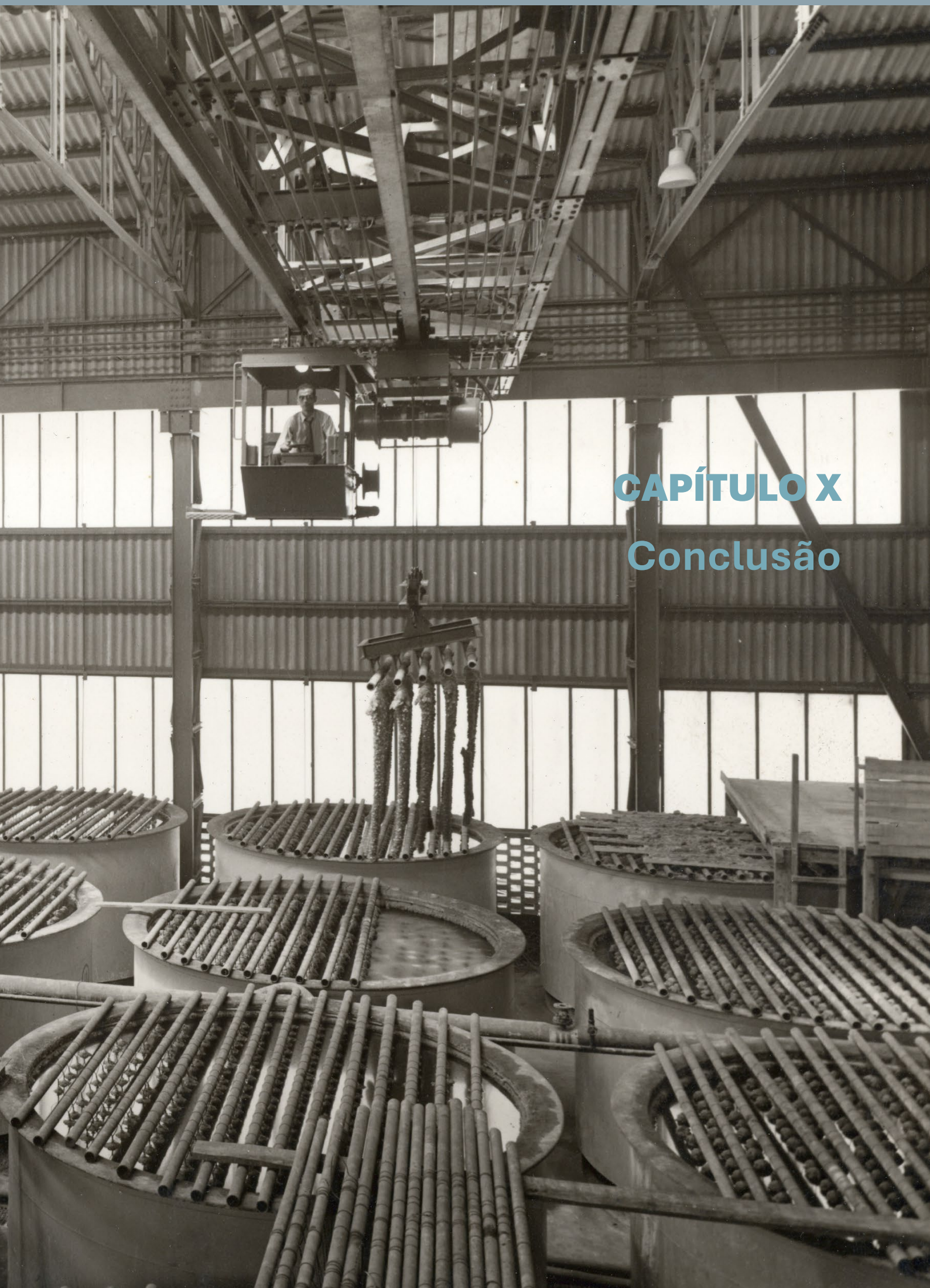
Em resultado da conjugação destes fatores, a variação líquida de caixa e seus equivalentes mantém-se positiva ao longo do período, embora em valores decrescentes, permitindo assegurar uma posição de tesouraria confortável. O saldo de caixa e depósitos evolui de cerca de 8,2 milhões de euros no final de 2025 para aproximadamente 4,7 milhões de euros no final de 2026, 3,0 milhões de euros em 2027 e 1,8 milhões de euros em 2028. Esta redução reflete a utilização gradual dos recursos financeiros disponíveis para financiar a atividade operacional e os investimentos previstos, sem comprometer a capacidade da empresa para cumprir os seus compromissos financeiros.

Em síntese, as projeções de fluxos de caixa para o triénio 2026-2028 evidenciam uma situação de equilíbrio financeiro, caracterizada pela geração de fluxos operacionais positivos, pela capacidade de autofinanciamento dos investimentos previstos e pela manutenção de níveis adequados de liquidez, compatíveis com a prossecução dos objetivos estratégicos definidos no Plano de Atividades e Orçamento.

Importa ainda salientar que, apesar da redução gradual do saldo de caixa e depósitos ao longo do triénio, que regista uma queda da caixa de 8,2 M€ para 1,8 M€, a empresa continua a evidenciar uma capacidade consistente de geração de fluxos financeiros positivos. Com efeito, a rubrica «Variação de caixa e seus equivalentes» apresenta valores positivos em todos os exercícios do período em análise, ascendendo a cerca de 3,4 milhões de euros em 2026, 1,7 milhões de euros em 2027 e 1,2 milhões de euros em 2028.

Neste contexto, a diminuição do saldo final de tesouraria não decorre de desequilíbrios operacionais ou financeiros, mas antes da utilização dos recursos financeiros acumulados em exercícios anteriores para financiar a atividade e os investimentos previstos no Plano de Atividades e Orçamento. Esta evolução traduz uma gestão ativa e eficiente da tesouraria, orientada para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa, mantendo-se, em simultâneo, níveis adequados de liquidez e uma situação financeira globalmente equilibrada.





CAPÍTULO X
Conclusão

X. Conclusão

O presente PAO assenta numa abordagem de rigor, prudência e sustentabilidade financeira, refletindo exclusivamente recursos cuja obtenção e disponibilidade apresentam um grau adequado de certeza. Neste contexto, a programação de investimentos foi dimensionada em função da capacidade financeira efetiva da Arco Ribeirinho Sul, privilegiando a valorização dos ativos sob gestão, a geração de receitas próprias e a realização das ações preparatórias indispensáveis ao desenvolvimento futuro do Projeto.

Não obstante, a concretização das operações estruturantes de regeneração urbana e transformação territorial previstas para os territórios do Arco Ribeirinho Sul dependerá da capacidade de mobilizar fontes complementares de financiamento adequadas à dimensão e complexidade das intervenções a desenvolver. Neste contexto, a evolução do Projeto continuará condicionada pela disponibilidade de recursos financeiros que permitam assegurar a sua execução de forma faseada, sustentável e compatível com o interesse público.

O Conselho de Administração,

Assinado por: **Sara Oliveira Ribeiro**
Num. de Identificação: 11311733
Data: 2026.06.18 16:30:39+01'00'
Certificado por: **SCAP**
Atributos certificados: **Presidente do Órgão de Administração de ARCO RIBEIRINHO SUL, S.A. (VAT PT-502288698)**

CHAVE MÓVEL

Sara Oliveira Ribeiro

Presidente

Assinado por: **Alexandre Nuno dos Santos Antunes Capucha**
Num. de Identificação: 09615075
Data: 2026.06.18 16:38:11+01'00'
Certificado por: **SCAP**
Atributos certificados: **Membro do Órgão de Administração de ARCO RIBEIRINHO SUL, S.A. (VAT PT-502288698)**

CHAVE MÓVEL

Alexandre Nuno Capucha

Vice-Presidente e Chief Financial Officer

Assinado por: **Susana Viseu Aurélio Coelho**
Num. de Identificação: 08062538
Data: 2026.06.18 18:17:15+01'00'

CHAVE MÓVEL

Susana Viseu

Vogal

Assinado por: **Filipe Alexandre de Matos Correia Marques**
Num. de Identificação: 10554417
Data: 2026.06.18 17:09:16+01'00'

Filipe Marques

Diretor Financeiro