



**REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES**  
**GOVERNO REGIONAL**  
**Secretaria Regional de Assuntos Parlamentares e Comunidades**

**Correio eletrónico:**

[rvieira@alra.pt](mailto:rvieira@alra.pt); [arquivo@alra.pt](mailto:arquivo@alra.pt)

**C/c:**

[tmelo@alra.pt](mailto:tmelo@alra.pt); [lvargas@alra.pt](mailto:lvargas@alra.pt)

Sua Excelência

O Presidente da Assembleia Legislativa da  
Região Autónoma dos Açores

Assembleia Legislativa da Região Autónoma  
dos Açores  
Rua Marcelino Lima  
9901- 858 HORTA

S/ Ref.	S/ Data	N/ Ref.	Data
S/198/2025	20/01/2025	SAI-SGRAPC/2025/24	Ponta Delgada,
Proc.º 54.02.00/67/XIII		00.012.004.002	26 de fevereiro de 2025

**ASSUNTO:** REQUERIMENTO N.º 242/XIII (PS) - “DIVULGAÇÃO INTEGRAL DO PLANO DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA - GRUPO SATA”

Em resposta ao requerimento mencionado em epígrafe, subscrito pelos Senhores Deputados Carlos Silva, Gualberto Rita, Luís Vieira Leal, Marlene Damião, Patrícia Miranda, Andreia Cardoso, José Eduardo e Marta Matos, do Grupo Parlamentar do Partido Socialista, sem prescindir quanto ao teor dos considerandos, cumpre-me remeter em anexo, de acordo ao solicitado:

- Cópia integral do Plano de Sustentabilidade do Grupo SATA.



**REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES**  
**GOVERNO REGIONAL**  
**Secretaria Regional de Assuntos Parlamentares e Comunidades**

Com os melhores cumprimentos,

O Secretário Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades

Paulo Jorge Abraços Estêvão

**ANEXO(S):** O mencionado.

**S.A./E.G.**



# Plano de Sustentabilidade Financeira

2024/2025





Após a tomada de posse pelo novo Conselho de Administração constatou-se que a situação financeira da empresa era débil e incapaz de fazer face aos seus principais compromissos com colaboradores, fornecedores e com o Estado.



Neste enquadramento,  
delineámos uma estratégia urgente para  
garantir que a empresa reúne os requisitos  
para operar em condições de normalidade.



Sem prejuízo de estar a ser desenvolvido um novo Plano Estratégico, **urge a implementação de medidas de minimização de impactos,**

pois algumas medidas demoram tempo a produzir efeitos; não estão dependentes da produção de um instrumento estratégico por serem evidentes e/ou já estão previstas em anteriores Planos Estratégicos e nos termos do acordo com a Comissão Europeia.

Após auscultação junto das principais áreas do Grupo, relativamente às necessidades de intervenção mais urgentes, concluiu-se a necessidade de serem implementadas medidas urgentes que visam:



### **Redução das necessidades**

de tesouraria a curto e médio prazos



### **Melhoria dos resultados**

económicos da empresa, em linha com os compromissos assumidos com a Comissão Europeia



### **Melhoria do serviço**

prestado ao cliente SATA



Apresentam-se, em seguida, as medidas a implementar, repartidas em 3 objetivos estratégicos e os impactos previstos destas medidas.

# 1 OBJETIVO

Aumentar as  
receitas

APLICADAS 13 MEDIDAS



IMPACTO FINANCEIRO

33,65 M EUR

# 2 OBJETIVO

Incrementar a  
eficiência operacional

APLICADAS 17 MEDIDAS



IMPACTO FINANCEIRO

15,10 M EUR

# 3 OBJETIVO

Reestruturação dos  
serviços de suporte

APLICADAS 10 MEDIDAS



IMPACTO FINANCEIRO

16,34 M EUR

IMPACTO TOTAL

65,09 M EUR

**MEDIDA 1.1**

# Introdução de vendas a bordo

maximizar as oportunidades de receita e melhorar a experiência do passageiro. Foi retomado o processo anterior com a Gateretail.

**OWNER** Marco Silva

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
150 mil EUR

**IMPACTO FINANCEIRO**  
1,5 M EUR

**MEDIDA 1.2**

# Otimização do Plano Operacional

rever e otimizar a operação para o *Summer 2025* maximizando o RASK.

**OWNER** Paulo Barbosa

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
12 M EUR

**MEDIDA 1.3**

# Revisão do Plano de Exploração

nomeadamente a identificação de futuras oportunidades de negócio (novas rotas) e otimização da conectividade da rede, através da revisão dos horários.

**OWNER** Paulo Barbosa

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
150 mil EUR

**IMPACTO FINANCEIRO**  
em avaliação



**MEDIDA 1.4**

# Operação das OSP nacionais

Concurso público

**OWNER** Aura Viveiros

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
6 M EUR

**MEDIDA 1.5**

# Espaço publicitário no exterior das aeronaves

tendo presente a valorização do destino Açores.

**OWNER** Graça Silva

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
50 mil EUR



**IMPACTO FINANCEIRO**  
500 mil EUR

**MEDIDA 1.6**

# Espaço publicitário no interior das aeronaves

tendo presente a valorização do destino Açores.

**OWNER** Graça Silva

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
25 mil EUR



**IMPACTO FINANCEIRO**  
250 mil EUR

**MEDIDA 1.7**

# Espaço publicitário em suportes de comunicação

tendo presente a valorização do destino Açores.

**OWNER** Graça Silva

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
100 mil EUR

**MEDIDA 1.8**

# Retrofit da frota

com o objetivo de incrementar os lugares disponíveis e, assim, incrementar a receita (3 aeronaves A320 de 168 para 180 lugares).

**OWNER** José Roque

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
600 mil EUR (200 mil EUR/aeronave)

**IMPACTO FINANCEIRO**  
3,6 M EUR

**MEDIDA 1.9**

# Ajustamento das tarifas

nas operações de OSP Continente/Madeira-Açores da Azores Airlines e interilhas Açores da SATA Air Açores, com limitação de preço.

**OWNER** Sónia Botelho

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
5 M EUR

**MEDIDA 1.10**

# Rentabilização da capacidade ociosa da frota

através da realização de ACMI para outros operadores e de voos charter.

**OWNER** Paulo Barbosa

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
2,5 M EUR

**MEDIDA 1.11**

# Rentabilização das receitas do transporte de mercadorias

tornar o processo mais ágil e acessível aos clientes comerciais da SATA.

**OWNER** Quitéria Andrade

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
200 mil EUR

**MEDIDA 1.12**

# Incremento das *ancillary revenues*

encontrar novas fontes e diversificação de receitas na Azores Airlines e na SATA Air Açores.

**OWNER** Marco Silva

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
eventuais desenvolvimentos de software



**IMPACTO FINANCEIRO**  
2 M EUR

**MEDIDA 1.13**

# Venda de Software

encontrar novas fontes e diversificação de receitas.

**OWNER** Paulo Ornelas

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
em avaliação



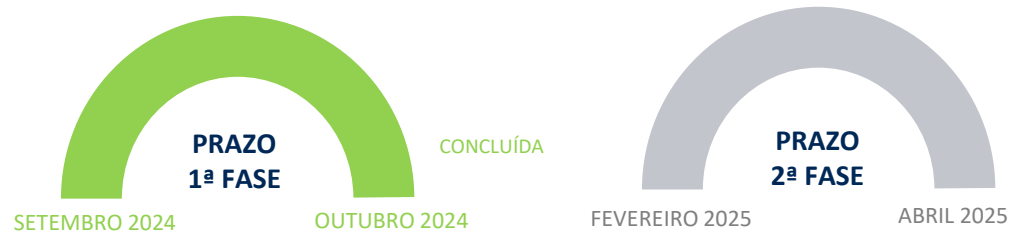
## MEDIDA 2.1

# Eliminação do serviço de catering em alguns percursos

nomeadamente, nos percursos entre Portugal Continental e os Açores, e entre os Açores e a Madeira. Esta medida terá uma fase de transição com reajuste do catering em todas as rotas, até que as vendas a bordo assegurem o serviço ao cliente quando o catering for eliminado.

**OWNER** João Vítor Ferreira    **SPONSOR** Tiago Santos

A 1 de setembro iniciamos o novo serviço de catering nos percursos domésticos, e o double-catering nas rotas de Toronto.



No início do ano, o catering será eliminado nas rotas anteriormente referidas.

**INVESTIMENTO**  
sem investimento

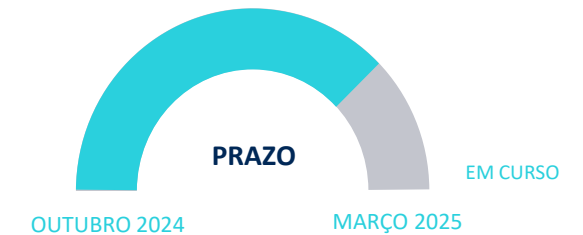
**IMPACTO FINANCEIRO**  
4,5 M EUR

## MEDIDA 2.2

# Revisão ao catering para as tripulações

**OWNER** Graça Silva

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
260 mil EUR

### MEDIDA 2.3

## Capturar os ganhos potenciais dos AE

em todas as classes em que representa um aumento de eficiência e de produtividade.

**OWNER** João Melo

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
5 M EUR

### MEDIDA 2.4

## Automatismos na operação e redução do tempo de *turnaround*

por exemplo, a criação de embarques automáticos, após um determinado tempo de aterragem da aeronave. Criação de um Comité de Pontualidade.

**OWNER** Paulo Batista

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



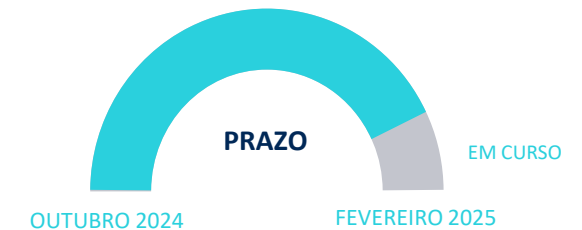
**IMPACTO FINANCEIRO**  
1,5 M EUR

### MEDIDA 2.5

## Alargamento do cartão refeição à generalidade dos trabalhadores

**OWNER** Sandra Costa e Carla Neto

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
285 mil EUR

## MEDIDA 2.6

# Renovação da frota Azores Airlines

Entrada em serviço do A321XLR e phase-in/out dos A320 CEO.

**OWNER** José Roque

**SPONSOR** Conselho de Administração



**INVESTIMENTO**  
em valorização



**IMPACTO FINANCEIRO**  
em avaliação

## MEDIDA 2.7

# Renovação da frota SATA Air Açores

**OWNER** Tibério Almeida, José Botelho e Pedro Viveiros

**SPONSOR** Conselho de Administração



**INVESTIMENTO**  
em valorização



**IMPACTO FINANCEIRO**  
em avaliação

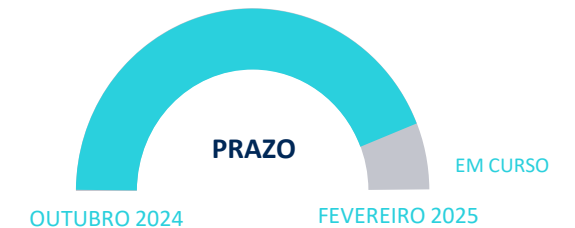
## MEDIDA 2.8

# Reestruturação da orgânica da empresa

nomeadamente as estruturas de serviços e de chefias.

**OWNER** Conselho de Administração

**SPONSOR** Conselho de Administração



**INVESTIMENTO**  
em valorização



**IMPACTO FINANCEIRO**  
em avaliação

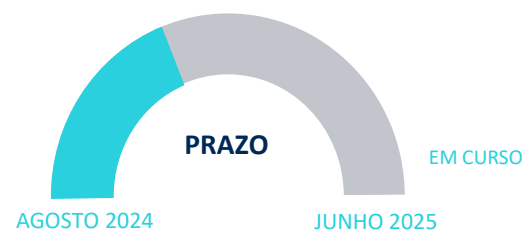
**MEDIDA 2.9**

# Passar o controlo de tráfego aéreo da SGA para a NAV

ou estabelecer uma prestação de serviços.

**OWNER** Rui Medeiros

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
em valorização



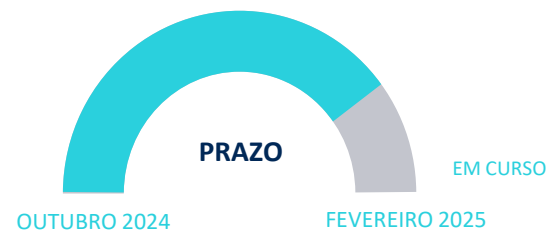
**IMPACTO FINANCEIRO**  
400 mil EUR

**MEDIDA 2.10**

# Potenciar os ganhos da revista de bordo

**OWNER** Joana Machado

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
50 mil EUR

**MEDIDA 2.11**

# Rever o programa SATA Imagine

custos associados ao lounge e rever todo o programa.

**OWNER** Marina Froes

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimentos



**IMPACTO FINANCEIRO**  
100 mil EUR



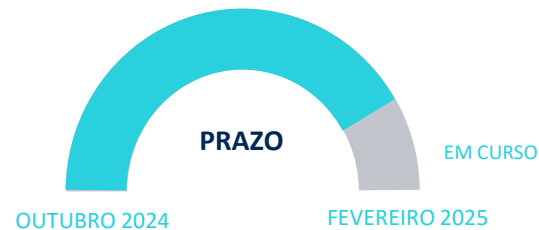
**MEDIDA 2.12**

## Reestruturação da Op. de Manutenção - Grandes Reparações

assegurar melhor articulação entre os ciclos de manutenção e a operação, reduzindo ou mitigando os impactos de ACMI, aluguer de motores, entre outros.

**OWNER** José Roque e Pedro Viveiros

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
1 M EUR

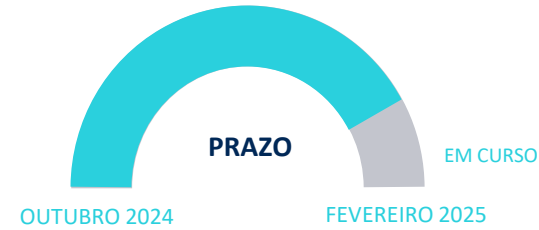
**MEDIDA 2.13**

## Reestruturação da Op. de Manutenção - Manutenção de linha

alterações apenas após a redução da operação, para evitar impacto na atividade.

**OWNER** José Roque e Pedro Viveiros

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
sem investimentos

**IMPACTO FINANCEIRO**  
500 mil EUR

**MEDIDA 2.14**

## Otimização das sinergias entre estruturas

SATA Air Açores e Azores Airlines, nomeadamente a partilha de serviços de suporte à atividade de ambas.

**OWNER** Marília Azevedo

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
200 mil EUR

**MEDIDA 2.15**

# Revisão da definição das tripulações na Azores Airlines

tendo presente as oportunidades de melhoria identificadas em relatório de auditor internacional.

**OWNER** Ana Batista e João Branco

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
500 mil EUR

**MEDIDA 2.16**

# Investimentos em equipamentos de terra

tendo por base fundos comunitários (energias verdes).

**OWNER** Tomás Reis

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
em avaliação

**MEDIDA 2.17**

# Projeto de poupança de combustível

**OWNER** José Roque

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
800 mil EUR

**MEDIDA 3.1**

# Reforço dos canais de atendimento aos passageiros

nos aeroportos e no contact center, nomeadamente através dos recursos e colaboradores afetos às lojas.

**OWNER** Conselho de Administração

**SPONSOR** Conselho de Administração



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
1,5 M EUR

**MEDIDA 3.2**

# Reestruturação do funcionamento do contact center

criação de Task Force interna (aumento da taxa de atendimento).

**OWNER** Nuno Gaspar da Silva

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
em avaliação



**IMPACTO FINANCEIRO**  
2 M EUR

**MEDIDA 3.3**

# Investimento no site

por forma a melhorar a sua performance e facilitar a experiência dos potenciais clientes.

**OWNER** Bruno Miguel Marques

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
em avaliação



**IMPACTO FINANCEIRO**  
4 M EUR

**MEDIDA 3.4**

# Reforço do serviço de *Customer Care*

criação de Task Force por forma a prestar um adequado serviço ao cliente.

**OWNER** Nuno Gaspar da Silva

**SPONSOR** Sandro Raposo



**INVESTIMENTO**  
50 mil EUR

**IMPACTO FINANCEIRO**  
1 M EUR

**MEDIDA 3.5**

# Concentração dos colaboradores na sede

localizados fora da sede da empresa.

**OWNER** Paulo Ornelas

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
25 mil EUR

**MEDIDA 3.6**

# Concentração das compras do Grupo

nomeadamente SGA e Manutenção de Terra.

**OWNER** Paulo Ornelas

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento

**IMPACTO FINANCEIRO**  
2,5 M EUR



**MEDIDA 3.7**

# Compras conjuntas com empresas parceiras

por exemplo, a TAP. Nas áreas com maior volume e potencial de economias de escala (fuel, manutenção de aeronaves, handling, catering, seguros, entre outros).

**OWNER** Paulo Ornelas

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
2,5 M EUR

**MEDIDA 3.8**

# Renegociação dos seguros da empresa

**OWNER** Patrícia Melo

**SPONSOR** Tiago Santos



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
200 mil EUR

**MEDIDA 3.9**

# Otimização de processos internos

com impacto relevante na produtividade da empresa (Recursos Humanos, Customer Care, Financeira, canais de vendas direta, entre outros).

**OWNER** Paulo Ornelas

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
poderão existir custos com processos de RMA ou de pré-reforma



**IMPACTO FINANCEIRO**  
2,5 M EUR

**MEDIDA 3.10**

# Redução com custo de formadores Azores Airlines

**OWNER** Nuno Campos

**SPONSOR** Rui Coutinho



**INVESTIMENTO**  
sem investimento



**IMPACTO FINANCEIRO**  
120 mil EUR

## Aumentar as receitas

			PRAZO	OWNER	SPONSOR	INVESTIMENTO	IMPACTO FINANCEIRO
	Introdução de vendas a bordo		ago 2024 > abr 2025	Marco Silva	Sandro Raposo	150 mil EUR	<b>1,5 M EUR</b>
	Otimização do Plano Operacional		ago 2024 > jan 2025	Paulo Barbosa	Sandro Raposo	-	<b>12 M EUR</b>
	Revisão do Plano de Exploração		set 2024 > mar 2025	Paulo Barbosa	Sandro Raposo	150 mil EUR	<b>em avaliação</b>
	Operação das OSP nacionais		jan 2025> jun 2025	Aura Viveiros	Rui Coutinho	-	<b>6 M EUR</b>
	Espaço publicitário no exterior aeronaves		out 2024 > mar 2025	Graça Silva	Tiago Santos	50 mil EUR	<b>500 mil EUR</b>
	Espaço publicitário no interior aeronaves		out 2024 > mar 2025	Graça Silva	Tiago Santos	25 mil EUR	<b>250 mil EUR</b>
	Espaço publicitário em suportes de comunicação		nov 2024 > fev 2025	Graça Silva	Tiago Santos	-	<b>100 mil EUR</b>
	Retrofit da frota para incrementar os lugares disponíveis		ago 2024 > mai 2025	José Roque	Sandro Raposo	600 mil EUR	<b>3,6 M EUR</b>
	Ajustamento das tarifas nas operações objeto de OSP		ago 2024 > out 2024	Sónia Botelho	Rui Coutinho	-	<b>5 M EUR</b>
	Rentabilização da capacidade ociosa da frota		out 2024 > fev 2025	Paulo Barbosa	Sandro Raposo	-	<b>2,5 M EUR</b>
	Rentabilização das receitas do transporte de mercadorias		out 2024 > dez 2024	Quitéria Andrade	Rui Coutinho	-	<b>200 mil EUR</b>
	Incremento das ancillary revenues		out 2024 > fev 2025	Marco Silva	Sandro Raposo	-	<b>2 M EUR</b>
	Venda de software		jan 2025> fev 2025	Paulo Ornelas	Rui Coutinho	-	<b>em avaliação</b>
Incrementar a eficiência operacional	Eliminação de catering em alguns percursos		1º fase > out 2024 2º Fase > abr 2025	João Vítor Ferreira	Tiago Santos	-	<b>4,5 M EUR</b>
	Revisão ao catering disponibilizado a tripulações		out 2024 > mar 2025	Graça Silva	Tiago Santos	-	<b>260 mil EUR</b>
	Capturar os ganhos potenciais dos AE assinados		ago 2024 > fev 2025	João Melo	Tiago Santos	-	<b>5 M EUR</b>
	Automatismos na operação		out 2024 > fev 2025	Paulo Batista	Rui Coutinho	-	<b>1,5 M EUR</b>
	Alargamento do cartão refeição aos trabalhadores		out 2024 > fev 2025	Sandra Costa e Carla Neto	Rui Coutinho	-	<b>285 mil EUR</b>
	Renovação da Frota (Azores Airlines)		ago 2024 > jun 2025	José Roque	Conselho de Administração	em valorização	<b>em avaliação</b>
	Renovação da Frota ( SATA Air Açores)		set 2024 > fev 2025	Tibério Almeida, José Botelho e Pedro Viveiros	Conselho de Administração	em valorização	<b>em avaliação</b>
	Reestruturação da orgânica da empresa		out 2024 > fev 2025	Conselho de Administração	Conselho de Administração	em valorização	<b>em avaliação</b>

por iniciar
 em curso
 concluída
 pendente/em atraso
 cancelada

			PRAZO	OWNER	SPONSOR	INVESTIMENTO	IMPACTO FINANCEIRO
Incrementar a eficiência operacional	Passar o controlo de tráfego aéreo da SGA para a NAV		ago 2024 > jun 2025	Rui Medeiros	Rui Coutinho	em valorização	400 mil EUR
	Potenciar os ganhos da revista de bordo		out 2024 > fev 2025	Joana Machado	Rui Coutinho	-	50 mil EUR
	Reestruturação da Operação de Manutenção – Grandes Reparações		out 2024 > fev 2025	José Roque e Pedro Viveiros	Sandro Raposo	-	1 M EUR
	Reestruturação da Operação de Manutenção – Manutenção linha		out 2024 > fev 2025	José Roque e Pedro Viveiros	Sandro Raposo	-	500 mil EUR
	Otimização das sinergias entre estruturas Air Açores e Azores Airlines		fev 2025	Marília Azevedo	Tiago Santos	-	200 mil EUR
	Revisão da definição das tripulações na Azores Airlines		fev 2025	Ana Batista e João Branco	Sandro Raposo	-	500 mil EUR
	Realizar investimentos em equipamentos de terra, tendo por base fundos comunitários (energias verdes)		jan 2025 > dez 2025	Tomás Reis	Tiago Santos	-	em avaliação
	Projeto de poupança de combustível		out 2024 > jan 2025	José Roque	Sandro raposo	-	800 mil EUR
	Rever o SATA Imagine e custos associados ao lounge		out 2024 > abr 2025	Marina Froes	Rui Coutinho	-	100 mil EUR
Reestruturação dos serviços de suporte	Reforço dos canais de atendimento aos passageiros nos aeroportos e no contact center		ago 2024	Conselho de Administração	Conselho de Administração	-	1,5 M EUR
	Reestruturação do funcionamento do call center		ago 2024 > jun 2025	Nuno Gaspar da Silva	Sandro Raposo	em avaliação	2 M EUR
	Investimento no site		jan 2025 > mar 2025	Bruno Miguel Marques	Rui Coutinho	em avaliação	4 M EUR
	Reforço do serviço de Customer Care		ago 2024 > jun 2025	Nuno Gaspar da Silva	Sandro Raposo	50 mil EUR	1 M EUR
	Concentração dos colaboradores na sede		set 2024 > fev 2025	Paulo Ornelas	Tiago Santos	-	25 mil EUR
	Concentração das compras do Grupo/áreas (pelo menos SGA e Manutenção Terra)		out 2024 > out 2025	Paulo Ornelas	Tiago Santos	-	2,5 M EUR
	Compras conjuntas com empresas parceiras (ex: TAP)		ago 2024 > fev 2025	Paulo Ornelas	Tiago Santos	-	2,5 M EUR
	Renegociação dos seguros da empresa		out 2024 > jan 2025	Patricia Melo	Tiago Santos	-	200 mil EUR
	Otimização de processos internos com impacto relevante na produtividade da empresa		ago 2024 > dez 2025	Paulo Ornelas	Rui Coutinho	-	2,5 M EUR
Redução com custos de formadores Azores Airlines		nov 2024 > jan 2025	Nuno Campos	Rui Coutinho	-	120 mil EUR	

# IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS

Serão consideradas diferentes formas de densificação e de implementação destas medidas passando pela **criação de grupos de trabalho** específicos para o efeito.

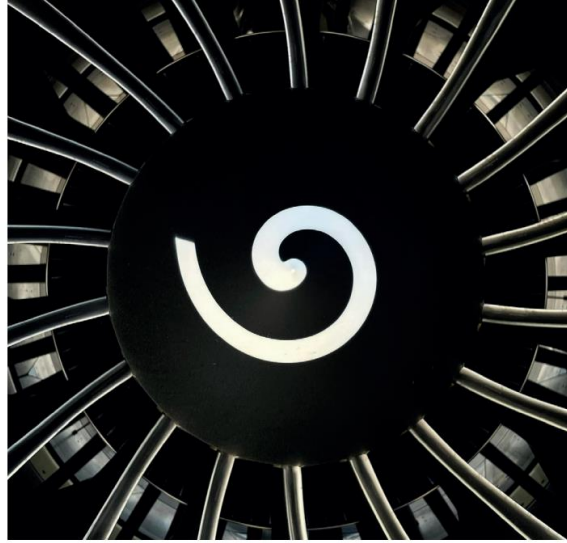
**Ponto de situação regular** da implementação das medidas que constituem o plano de sustentabilidade pelo CA da SATA Holding.

**Plano de comunicação interno e externo** destas medidas, por forma a assegurar que a empresa assume como seu este plano e a alcançar a tão desejada credibilidade junto dos nossos stakeholders.

**estimativa de impacto financeiro total de 65 M EUR, correspondente ao crescimento da receita e à redução da despesa.**







## Plano de Sustentabilidade Financeira

2024/2025