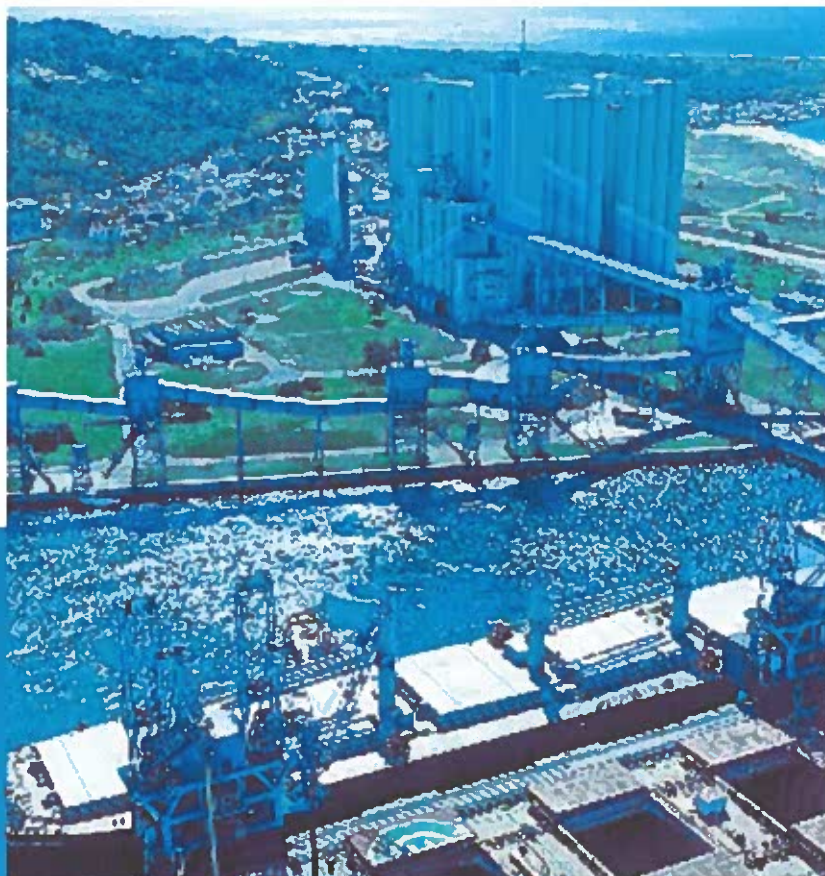




PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO



2026
2028

Índice

1. Introdução.....	4
2. Caracterização da empresa.....	4
2.1. Missão e Visão.....	5
2.2. Modelo de negócio.....	5
2.3. Estrutura Organizacional e Recursos Humanos	6
2.4. Informação financeira	7
2.5. Enquadramento setorial.....	7
2.6. Enquadramento legal e institucional.....	8
3. Estratégia de Médio Prazo (2026–2028)	8
3.1. Análise de diagnóstico.....	9
3.2. Estratégia da empresa	10
3.3. Contributo para o desenvolvimento económico e social.....	13
3.4. Objetivos estratégicos e setoriais.....	14
4. Plano de Atividades e Indicadores de Desempenho	17
4.1. Serviços prestados pela empresa.....	17
4.2. Atividade.....	18
4.3. Meios e recursos	20
4.4. Indicadores e metas	21
5. Recursos Humanos	23
5.1. Política de RH.....	23
5.2. Estrutura e Evolução do Quadro de Pessoal	24
5.3. Plano de entradas e saídas	24
5.4. Gastos com pessoal	25
5.5. Medidas de correção.....	26
5.6. Custos com Pessoal e Eficiência	26
5.7. Formação e Capacitação	26
6. Informação Financeira	26
6.1. Fontes de Financiamento	27

6.2.	Serviço da Dívida	28
6.3.	Demonstrações Financeiras Previsionais	29
6.4.	Demonstração de Resultados.....	29
6.5.	Balanço Previsional.....	32
6.6.	Fluxos de Caixa Previsionais	34
7.	Contrato de Concessão e Serviço Público.....	35
7.1.	Enquadramento Legal e Contratual	35
7.2.	Obrigações de Serviço Público/Indicadores e Metas Contratuais	35
8.	Plano de Investimentos da Silotagus: 2026–2028	36
8.1.	Estrutura global	36
8.2.	Eixos de Investimento	37
9.	Autorizações e Dispensas Requeridas	38
Anexo		40
Parecer do Órgão de Fiscalização		40

1. Introdução

O Plano de Atividades e Orçamento (PAO) 2026–2028 da Silotagus, S.A. constitui-se como o documento de gestão que operacionaliza a estratégia, transformando-a em iniciativas concretas, metas quantificáveis e recursos alocados para o triénio.

A sua estrutura segue a organização definida pelo normativo aplicável, abrangendo enquadramento, missão, visão, objetivos estratégicos, plano de atividades, indicadores de desempenho, plano de investimentos, recursos humanos e demais instrumentos de monitorização e reporte.

Este PAO reflete a necessidade de preparação para a privatização prevista até 2027, orientando a gestão para o reforço da competitividade, da digitalização e da sustentabilidade. Está plenamente alinhado com a Estratégia PORTOS 5+ (2025–2035), que estabelece como prioridades a modernização das infraestruturas, a descarbonização das operações, a intermodalidade, a digitalização e a integração porto-cidade.

A Silotagus iniciou atividade em 16 de maio de 2025, pelo que as suas demonstrações financeiras refletem, no que respeita a 2025, cerca de sete meses e meio de atividade.

Contudo, como termo de comparação para avaliação das orientações recebidas, efetuámos uma simulação da demonstração de resultados de 2025, a partir dos registos até 16 de maio da Silopor, acrescidos das previsões para a Silotagus de fecho do ano, atualizando as condições da nova concessão, a partir no último trimestre de 2025 e cujas condições contratuais específicas, à data, desconhecemos.

Assim, apesar das demonstrações financeiras respeitarem à Silotagus, no texto do presente relatório apresentamos os resultados simulados da Silopor acrescidos da Silotagus para 2025.

2. Caracterização da empresa

A Silotagus, S.A. é a entidade concessionária que gere os terminais portuários do Beato e da Trafaria, integrados no Porto de Lisboa, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 13-B/2025 e do contrato de concessão celebrado com a Administração do Porto de Lisboa (APL). A atividade da empresa enquadra-se no modelo de gestão landlord, em que o Estado detém a propriedade das infraestruturas portuárias e assegura a sua afetação ao interesse público.

A Silotagus, sociedade integralmente detida pela Administração do Porto de Lisboa (APL), é o operador portuário público que sucede à Silopor, dando continuidade à atividade estratégica de movimentação de cereais e oleaginosas destinados ao consumo humano e animal, bem como à produção de biodiesel.

A empresa opera o Terminal Portuário do Beato, o Terminal Portuário da Trafaria e o Silo interior de Vale de Figueira, dispondo ainda de capacidade para receber cargas destinadas a expedição em regime de transbordo para batelão, integrado na logística fluvial do Tejo.

As suas atividades principais são a movimentação portuária, a armazenagem em silos — garantindo condições adequadas de conservação e qualidade — e a expedição rodoviária, fluvial e ferroviária, assegurando intermodalidade e eficiência logística.

A Silotagus desempenha um papel central na segurança alimentar nacional e contribui também para a transição energética, garantindo a regularidade do abastecimento às indústrias agroalimentar e energética em Portugal.

2.1. Missão e Visão

Missão

Garantir a descarga, armazenagem e expedição, por via rodoviária, fluvial e ferroviária de granéis sólidos alimentares, com elevados padrões de segurança alimentar, eficiência logística e responsabilidade ambiental, assegurando o abastecimento agroalimentar nacional e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da economia portuguesa.

Visão

Ser reconhecida como a referência nacional na logística portuária de granéis sólidos alimentares, distinguindo-se pela fiabilidade operacional, modernização tecnológica, soluções digitais e compromisso com a sustentabilidade, reforçando a competitividade do país e a confiança de clientes, investidores e comunidades.

2.2. Modelo de negócio

A Silotagus, S.A. é o principal operador nacional especializado na logística de granéis agroalimentares, assegurando a receção, descarga, armazenagem e expedição de cereais e oleaginosas que representam cerca de metade do abastecimento do país. O modelo de negócio baseia-se na operação integrada dos Terminais do Beato e da Trafaria, localizados na área metropolitana de Lisboa, que funcionam de forma complementar e garantem o fornecimento a indústrias-chave da alimentação humana, animal e da produção de biocombustíveis.

A empresa opera em três vertentes principais:

- Descarga Marítima-Portuária: Receção de navios graneleiros com equipamentos dedicados à descarga rápida e segura, garantindo ritmos compatíveis com as exigências da indústria agroalimentar e energética.
- Armazenagem: Conservação dos produtos em silos verticais com controlo de temperatura, ventilação e humidade, assegurando a qualidade, rastreabilidade e conformidade com os requisitos legais e comerciais.
- Expedição Multimodal: Saída dos produtos por via rodoviária, fluvial e ferroviária, promovendo a intermodalidade e reduzindo a dependência do transporte rodoviário, com ganhos ambientais e operacionais.

A Silotagus está, também, preparada para efetuar operações de transbordo marítimo para cargas em trânsito, reforçando a sua vocação multimodal e capacidade de integração em cadeias logísticas internacionais.

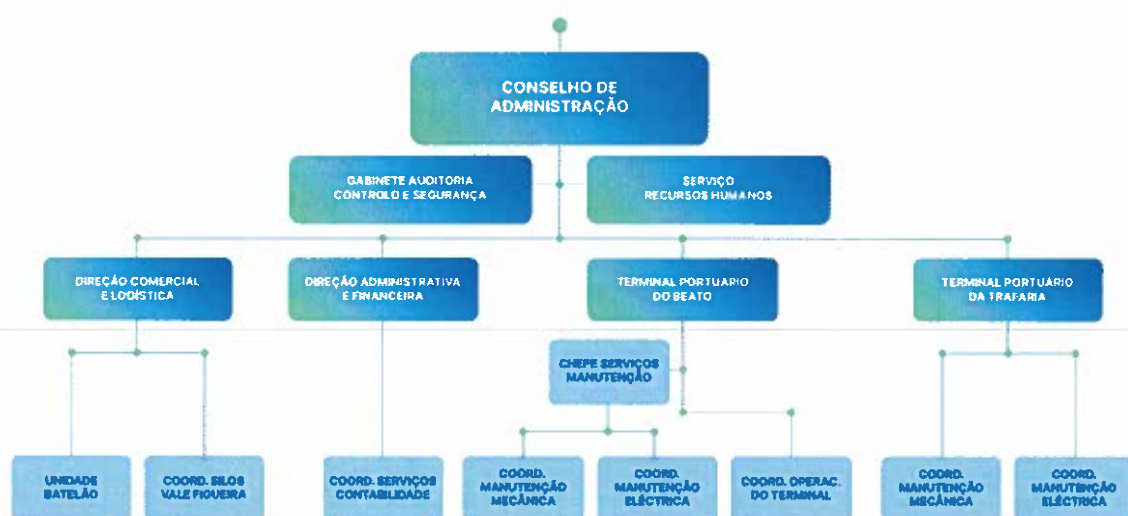
Complementarmente, a Silotagus presta serviços de valor acrescentado, como fumigação, arejamento, secagem, taragem e análises laboratoriais, que garantem a conformidade dos produtos e aumentam a competitividade da oferta.

Está previsto um reforço da capacidade de armazenagem, em +70.000 toneladas até 2028, o que permitirá à empresa fidelizar clientes e responder ao crescimento da procura, aumentar a resiliência das cadeias de abastecimentos e consolidar a sua posição de liderança no setor.

As receitas da Silotagus provêm, maioritariamente, dos serviços principais de movimentação e armazenagem, sendo complementadas por serviços técnicos e operacionais especializados. Este modelo garante autonomia financeira, capacidade de investimento e flexibilidade para enfrentar os desafios do setor portuário e agroalimentar.

2.3. Estrutura Organizacional e Recursos Humanos

A estrutura organizacional da Silotagus encontra-se, ainda, marcada pela herança da antiga Silopor, apresentando uma configuração funcional relativamente tradicional. Dispõe de uma equipa qualificada de cerca de cem pessoas, incluído o Conselho de Administração, composto por um Presidente e dois Vogais, apoiado por gabinetes especializados — Auditoria, Controlo e Segurança, Recursos Humanos — e por quatro direções operacionais: Comercial e Logística, Administrativa e Financeira, Terminal do Beato e Terminal da Trafaria. Esta estrutura permite assegurar a gestão integrada da concessão, mas mantém-se centrada em processos convencionais e com reduzido grau de digitalização, refletindo a necessidade de modernização e de maior articulação transversal entre as áreas.



[Assinatura]

No plano dos Recursos Humanos, a Silotagus conta com um quadro de colaboradores com forte experiência acumulada na operação portuária e logística de granéis agroalimentares. Esta especialização constitui uma das principais forças da empresa, garantindo fiabilidade na execução das operações. Contudo, verificam-se limitações significativas: a idade média do efetivo é elevada, existindo riscos de perda de conhecimento crítico por aposentação; a estrutura carece de renovação geracional e de perfis técnicos em áreas emergentes, como digitalização, sustentabilidade e compliance; e os sistemas de avaliação e motivação interna mantêm-se pouco desenvolvidos.

A realidade atual evidencia, assim, a importância de implementar um plano estruturado de valorização do capital humano, reforço de competências e adaptação da organização às exigências futuras.

2.4. Informação financeira

A Silotagus apresenta uma situação económico-financeira equilibrada e robusta, refletida em resultados positivos e no cumprimento sistemático das metas orçamentais. O EBITDA e o resultado líquido têm evidenciado evolução consistente, suportando a capacidade de investimento e assegurando a autonomia operacional.

A empresa dispõe de autonomia financeira superior a 60%, o que lhe confere margem para financiar os projetos estratégicos previstos para 2026–2028 com recurso exclusivo a capitais próprios. Este enquadramento é reforçado pelo facto de não existir endividamento bancário estrutural, replicando a experiência da Silopor, que concluiu 2024 sem dívida ao setor financeiro.

Até à privatização, em 2027, a gestão financeira da empresa manter-se-á assente neste modelo de autofinanciamento, garantindo solidez e flexibilidade. Após a entrada do investidor privado, caberá a este a definição da política de financiamento futura.

2.5. Enquadramento setorial

A Silotagus atua no setor portuário e logístico, com especialização na movimentação de granéis sólidos alimentares e oleaginosas, posicionando-se como um agente estratégico no abastecimento agroalimentar nacional e com um contributo crescente para o setor energético, nomeadamente através da receção de matérias-primas destinadas à produção de biodiesel.

O contexto setorial em que a empresa opera é caracterizado por dinâmicas exigentes e em constante evolução, entre as quais se destacam as seguintes:

- Concorrência elevada: A proximidade geográfica entre os diferentes Portos nacionais e a integração logística entre Portugal e Espanha intensificam a competição, exigindo diferenciação pela qualidade do serviço, fiabilidade e capacidade de resposta.
- Exigência crescente dos clientes: As indústrias agroalimentar e energética exigem soluções logísticas cada vez mais eficientes, com foco em redução de custos, rapidez nas

operações e digitalização dos processos, o que obriga à modernização contínua das infraestruturas e sistemas da Silotagus.

- Pressão regulatória e ambiental: O setor enfrenta requisitos cada vez mais rigorosos em matéria de sustentabilidade, segurança alimentar, certificações ambientais e transparência operacional, exigindo investimentos em tecnologias limpas, sistemas de controlo e práticas ESG.
- Reforço do papel estratégico da segurança alimentar nacional: A instabilidade geopolítica e as alterações climáticas têm acentuado a importância de garantir cadeias de abastecimento seguras e resilientes.

A Silotagus desempenha um papel determinante no âmbito nacional, assegurando cerca de 50% do abastecimento de grãos sólidos alimentares, com operações fiáveis e capacidade de resposta em momentos críticos.

2.6. Enquadramento legal e institucional

A Silotagus, S.A. foi criada pelo Decreto-Lei n.º 13-B/2025, de 14 de março, sucedendo à Silopor na exploração das infraestruturas estratégicas do setor agroalimentar: o Terminal Portuário do Beato, o Terminal Portuário da Trafaria e o Silo interior de Vale de Figueira. Esta transição institucional assegura a continuidade da missão pública de garantir o abastecimento nacional de grãos sólidos alimentares, com reforço da capacidade de gestão, modernização e sustentabilidade.

A constituição da Silotagus representa uma reconfiguração jurídica e estratégica do modelo de operação portuária agroalimentar em Portugal, com vista à sua futura privatização, prevista para ocorrer no prazo de dezoito meses após a atribuição da concessão de exploração das referidas infraestruturas. Este processo visa atrair investimento privado, promover maior eficiência e garantir a continuidade do serviço público com elevados padrões de qualidade e segurança.

À data de elaboração do presente Plano de Atividades e Orçamento (PAO), os diplomas específicos relativos à concessão e à privatização ainda não foram publicados, o que introduz um nível significativo de incerteza jurídica e institucional. Esta indefinição condiciona a elaboração dos instrumentos previsionais, exigindo da Silotagus uma abordagem flexível e prudente, capaz de se adaptar aos futuros enquadramentos legais e contratuais.

Apesar deste contexto transitório, a empresa mantém o compromisso com a transparência, a responsabilidade institucional e a continuidade do serviço público, assegurando que o PAO 2026–2028 está alinhado com os princípios da boa gestão, da sustentabilidade e da preparação para o novo ciclo de concessão e investimento.

3. Estratégia de Médio Prazo (2026–2028)

A Estratégia de Médio Prazo da Silotagus para o período 2026–2028 traduz a ambição da empresa em afirmar-se como operador logístico-portuário de referência, preparado para responder às exigências da transição energética, da digitalização e da crescente competitividade do setor. Estruturada em quatro Eixos Estratégicos — Valor para o Cliente, Plataforma Portuária

e Logística, Pessoas e Talento, e Crescimento Responsável — esta estratégia estabelece os Objetivos e Metas que orientarão a atuação da empresa no triénio, assegurando a sua sustentabilidade económica e ambiental, a valorização dos trabalhadores e a preparação para o novo ciclo de concessão e privatização.

3.1. Análise de diagnóstico

A definição da estratégia da Silotagus assenta num diagnóstico rigoroso da sua posição interna e do enquadramento externo em que opera. Para esse efeito, foi elaborada uma análise SWOT que permite identificar as forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que resultam do contexto portuário, logístico e agroalimentar. Esta matriz constitui uma ferramenta essencial para garantir que os Objetivos Estratégicos definidos respondem às vantagens competitivas da Silotagus e às potencialidades de crescimento, enquanto mitigam riscos críticos e limitam os efeitos das fragilidades estruturais.

SWOT Global

Forças

- Localização estratégica no estuário do Tejo, próxima dos centros de consumo.
- Know-how consolidado na operação de granéis agroalimentares.
- Rede sólida de clientes internacionais.
- Benefícios da gestão conjunta e integrada dos terminais.

Fraquezas

- Forte dependência do setor de cereais e oleaginosas.
- Capital social reduzido.
- Ausência de digitalização plena nos processos críticos.
- Idade média dos trabalhadores elevada

Oportunidades

- Acesso a financiamento europeu para modernização e transição verde.
- Crescimento dos mercados de biocombustíveis e proteínas vegetais.
- Expansão das cadeias intermodais ferroviária e fluvial.

Ameaças

- Concorrência crescente de portos ibéricos.
- Volatilidade dos mercados internacionais.
- Pressão urbanística sobre as zonas ribeirinhas.

SWOT do Terminal do Beato

Forças

- Localização central em Lisboa.
- Elevada capacidade de armazenagem vertical.
- Acesso ferroviário direto.
- Proximidade às principais indústrias clientes.

Fraquezas

- Assoreamento acelerado dos fundos.
- Calado limitado (-7,3 m ZH, ~20.000 DWT).

Oportunidades

- Reforço da ligação ferroviária.
- Desenvolvimento de novos serviços logísticos de valor acrescentado.

Ameaças

- Crescente pressão urbana sobre o espaço portuário.

SWOT do Terminal da Trafaria

Forças

- Capacidade para operar embarcações Panamax (-12,5 m ZH).
- Custos unitários mais baixos por tonelada transportada.
- Ampla área concessionada (140.000 m²).
- Boa localização face às indústrias/clientes finais.

Fraquezas

- Capacidade de armazenagem insuficiente, limitando à rotação das operações.
- Necessidade de dragagens no cais 4.
- Forte dependência do transporte rodoviário.
- Cais secundários com calados reduzidos.

Oportunidades

- Desenvolvimento do transporte fluvial no Tejo.
- Instalação de novas indústrias oleaginosas.
- Expansão logística.
- Prestação de outros serviços secundários.
- Energia eólica.

Ameaças:

- Concorrência margem sul.
- Requisitos ambientais.

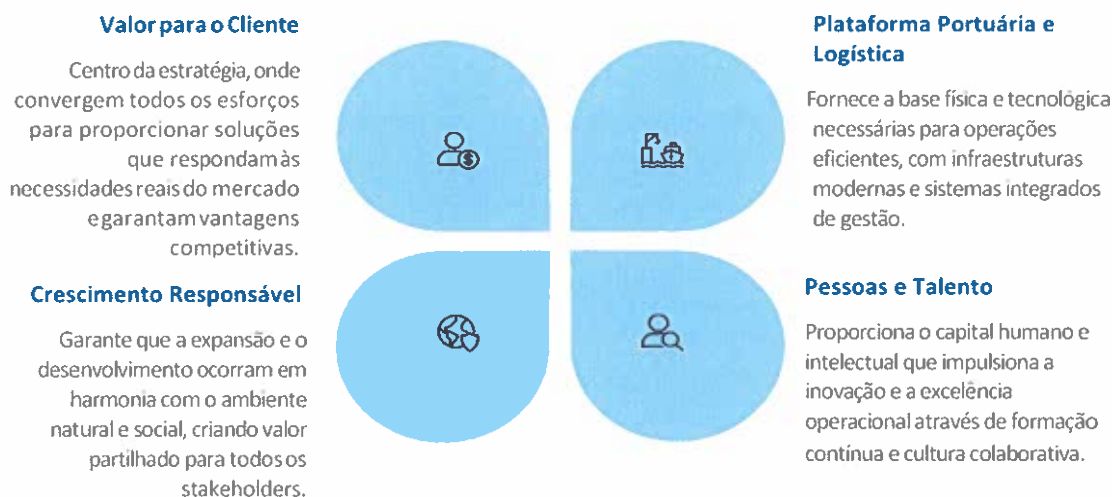
3.2. Estratégia da empresa

Atendendo às orientações e objetivos estratégicos da tutela, expressos no documento Portos5+, e aos inputs da análise de diagnóstico, foram definidos para a Silotagus quatro eixos fundamentais que orientarão a sua atuação, enquanto operador portuário público de referência nos setores agroalimentar e energético, a saber: Valor para o Cliente, Plataforma Portuária e Logística, Pessoas e Talento e Crescimento Responsável.

Estes Eixos Estratégicos (EE) apresentam uma visão integrada de modernização, sustentabilidade, excelência operacional e valorização do capital humano, assegurando, simultaneamente, a continuidade do serviço público e a preparação para o novo ciclo de concessão e privatização.

A abordagem estratégica da empresa visa consolidar a sua posição de liderança no mercado nacional, reforçar a sua capacidade de resposta às exigências dos clientes e alinhar-se com os desafios regulatórios, ambientais e tecnológicos que marcam o setor portuário e logístico.

Diagrama Estratégico Integrado



O diagrama estratégico ilustra como os quatro eixos se interligam e se reforçam mutuamente, criando um sistema coeso onde cada componente contribui para os restantes. No centro, o Valor para o Cliente representa o objetivo final para o qual convergem todos os esforços.

Os outros três eixos - Plataforma Portuária e Logística, Pessoas e Talento, e Crescimento Responsável - funcionam como pilares que sustentam e potenciam a criação de valor.

A integração harmoniosa destes elementos permite-nos desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que responde às exigências atuais do mercado, enquanto nos preparamos para os desafios futuros.

EE1 - Valor para o Cliente: Centro da Estratégia

O valor para o cliente representa o núcleo do plano estratégico, funcionando como bússola para todas as decisões. A abordagem centrada no cliente permite-nos desenvolver serviços portuários e logísticos que não apenas respondam às necessidades atuais, mas antecipem tendências futuras do comércio internacional. Para potenciar este eixo, apostamos em ferramentas de escuta ativa, análise avançada de dados e colaboração próxima com operadores logísticos. O resultado é uma proposta de valor diferenciada que proporciona vantagens competitivas reais para os nossos clientes e parceiros na cadeia de abastecimento global.

No relacionamento com os seus clientes, a Silotagus assume o serviço público e a integridade como fundamentos essenciais para a construção de relações assentes na confiança e na transparência. A atividade da empresa, pela sua natureza concessionada e pelo papel estratégico que desempenha no abastecimento agroalimentar nacional, exige uma atuação orientada para o interesse público, garantindo simultaneamente a qualidade, a fiabilidade e a

ética em todas as interações. Este compromisso traduz-se na prestação de um serviço eficiente, transparente e responsável, que reforça a credibilidade da Silotagus junto dos seus clientes, da tutela e da sociedade em geral.

EE2 - Plataforma Portuária e Logística

Este eixo estratégico traduz-se na melhoria contínua das condições de funcionamento e segurança, no aumento da produtividade e da capacidade de movimentação e armazenagem, e na adoção de soluções tecnológicas e energéticas alinhadas com as melhores práticas europeias. A transformação digital e a sustentabilidade serão eixos transversais, preparando a Silotagus para um futuro mais eficiente e competitivo.

A modernização das infraestruturas portuárias e logísticas representa um pilar fundamental para garantir a competitividade no mercado global. Através da digitalização e automação de processos operacionais, conseguimos reduzir significativamente os custos e tempos de processamento, proporcionando maior previsibilidade nas operações logísticas.

A eficiência intermodal é uma componente crucial, integrando os transportes marítimos, ferroviários e rodoviários numa única plataforma fluida e sincronizada. Esta integração permite fluxos logísticos sem interrupções, minimizando tempos de espera e maximizando a utilização de recursos.

EE3 - Pessoas e Talento

A Silotagus reconhece que o capital humano é o seu principal recurso estratégico e que a valorização das pessoas é determinante para o cumprimento da sua missão. É, por isso, essencial investir em formação contínua, garantir condições de trabalho seguras e promover uma cultura de coesão interna, onde cada colaborador se sinta parte ativa da transformação da empresa.

Este eixo estratégico integra objetivos que passam pelo desenvolvimento de competências, a modernização da avaliação de desempenho, o reforço da coesão e identidade organizacional e a captação de talento em áreas críticas. A gestão de pessoas deve estar alinhada com os valores da integridade, da responsabilidade e da sustentabilidade, promovendo motivação, mérito e transparência mediante a implementação de um sistema de avaliação de desempenho em 2026, justo e eficiente.

EE4 - Crescimento Responsável (Sustentabilidade e Inovação)

A Silotagus assume os princípios ESG (Environmental, Social and Governance) como eixo estruturante da sua estratégia de médio prazo, alinhando-se com as exigências europeias de sustentabilidade e com as melhores práticas internacionais de governação, garantindo que a gestão da concessão se faz em conformidade com as obrigações legais e contratuais e alinhada



com os compromissos nacionais e europeus de transição verde. O crescimento responsável implica integrar preocupações ambientais na operação, reforçar a transparência e a ética na governação e consolidar práticas de reporting e certificação que demonstrem a solidez e a responsabilidade da empresa.

Este eixo estratégico tem como finalidade assegurar que a Silotagus responde de forma proativa aos desafios climáticos e regulatórios, prepara a empresa para a neutralidade carbónica em 2030, reforça a confiança dos clientes e investidores e acrescenta valor à futura privatização, associando a marca a credibilidade, modernidade e sustentabilidade.

3.3. Contributo para o desenvolvimento económico e social

A atuação da Silotagus no setor portuário agroalimentar tem um impacto direto e significativo no desenvolvimento económico e social do país, refletindo-se em múltiplas dimensões:

Segurança Alimentar Nacional

A Silotagus assegura cerca de 50% do abastecimento nacional de grãos sólidos alimentares, desempenhando um papel essencial na estabilidade da cadeia de fornecimento. A sua capacidade de receção, armazenagem e expedição garante a regularidade do abastecimento às indústrias de moagem, rações e transformação alimentar, mesmo em contextos de disrupção internacional ou sazonalidade agrícola.

Competitividade da Indústria Nacional

Num contexto de pressão crescente pela entrada de produtos transformados provenientes de Espanha, a Silotagus contribui para a competitividade da indústria agroalimentar portuguesa, oferecendo serviços logísticos eficientes, fiáveis e adaptados às necessidades dos operadores nacionais. A eficiência das operações portuárias permite às empresas portuguesas manterem-se competitivas em termos de custo e tempo de resposta.

Emprego e Capacitação

A empresa mantém cerca de cem postos de trabalho qualificados, com uma política ativa de formação contínua, valorização profissional e retenção de talento. Este contributo para o emprego local e regional é reforçado pela estabilidade da equipa e pela criação de oportunidades de desenvolvimento de competências técnicas e operacionais, promovendo a inclusão e a qualificação no setor logístico.

Sustentabilidade e Mobilidade

A Silotagus aposta na intermodalidade, promovendo a integração de soluções rodoviárias, ferroviárias, marítimas e fluviais, reduzindo a dependência do transporte rodoviário e contribuindo para a diminuição das emissões de gases com efeito de estufa. O novo batelão fluvial, em operação a partir de 2026, permitirá retirar cerca de cem camiões da estrada por cada viagem, com benefícios ambientais e logísticos significativos, especialmente em zonas urbanas e sensíveis como a Trafaria.

Transição Energética

A receção e movimentação de oleaginosas destinadas à produção de biodiesel posicionam a Silotagus como um agente relevante na transição energética nacional, diversificando a sua atividade e contribuindo para a resiliência do sistema energético. Esta vertente reforça o papel da empresa como plataforma logística estratégica para setores emergentes e sustentáveis.

3.4. Objetivos estratégicos e setoriais

A estratégia da Silotagus para o período 2026–2028 traduz-se em objetivos concretos que se distribuem entre objetivos estratégicos (OE), de natureza transversal e orientadora, e objetivos setoriais (OS), diretamente ligados às áreas operacionais e funcionais da empresa.

EE1 – Valor para o Cliente

O Eixo Estratégico 1 (EE1) centra-se no reforço da competitividade e na diversificação da base de clientes, apostando na valorização do eixo Beato–Trafaria como plataforma integrada de soluções logísticas. A Silotagus pretende captar novos segmentos agroalimentares, dinamizar o transporte fluvial e ferroviário, estabelecer parcerias estratégicas e introduzir serviços digitais inovadores. Paralelamente, será promovida uma política tarifária ajustada e transparente, que favoreça a eficiência da operação e a rotação de cargas, assegurando a preparação da empresa para o processo de privatização previsto para 2027.

OE1 – Expandir a base de clientes e parcerias estratégicas

Indicador: volume de toneladas movimentadas.

Meta: +5% até 2028.

Indicador: número de novas parcerias estratégicas com operadores logísticos, indústrias e outros stakeholders

Meta: mínimo de 5 até 2027.

OE2 – Desenvolver novos serviços e canais de escoamento

Indicador: número de serviços adicionais de valorização de cereais

Meta: pelo menos 2 até 2028.

Indicador: percentagem de expedições por via fluvial.

Meta: 10% até 2028.

OS – Operação Comercial

Indicador: cumprimento dos ritmos contratados nas operações de descarga e expedição.

Meta: ≥90% em todos os anos.

Indicador: cumprimento do Plano Comercial e Marketing.

Meta: 95% anualmente.

Indicador: certificação ISO 9001 (SGQ)

Meta: obtida até 2027.

Indicador: manutenção da certificação ISO 22000.

Meta: sem não-conformidades relevantes em cada ano.

Indicador: nível de satisfação dos clientes medidos por inquéritos.

Meta: ≥80% até 2028.

EE2 – Plataforma Portuária e Logística

O Eixo Estratégico 2 (EE2) orienta-se para a modernização e adaptação das infraestruturas, assegurando condições operacionais alinhadas com a evolução dos navios e com as necessidades crescentes de intermodalidade. A Silotagus aposta na eficiência energética, na digitalização das operações e na segurança portuária, garantindo maior resiliência e capacidade de resposta. A modernização das condições operacionais do Beato e da Trafaria inclui renovação de equipamentos, reorganização de acessos e implementação de soluções tecnológicas que consolidem os terminais como plataformas modernas e sustentáveis.

OE3 – Modernizar e ampliar as infraestruturas portuárias e logísticas

Indicador: capacidade adicional de armazenagem.

Meta: +70.000 toneladas até 2028.

Indicador: número de intervenções estruturais concluídas (dragagens, equipamentos, obras, expansão ferroviária).

Meta: pelo menos 3 até 2028.

Indicador: posto 2 de carregamento do topo na Trafaria

Meta: operacional até 2027

OE4 – Melhorar a eficiência operacional e a produtividade

Indicador: disponibilidade operacional de equipamentos críticos.

Meta: ≥95% até 2028.

Indicador: custo energético por tonelada movimentada.

Meta: redução de 5% até 2028.

Indicador: produtividade média de descarga.

Meta: ≥400 ton/h até 2028.

OS – Segurança e Digitalização

Indicador: digitalização da gestão documental.

Meta: 100% até 2027.

Indicador: App de IA – Silotagus RoadGate

Meta: 100% em funcionamento até 2027.

Indicador: nível de conformidade ISPS e normas de proteção portuária.

Meta: 100% até 2028.

Indicador: Integração dos sistemas FORSIL–PHC.

Meta: até 2027.

EE3 – Pessoas e Talento

O Eixo Estratégico 3 (EE3) valoriza o capital humano como o principal recurso da Silotagus e como motor de transformação organizacional. O objetivo é implementar uma alteração estruturante no modelo de gestão, orientando a empresa para maior eficiência, transparência e alinhamento com as melhores práticas internacionais de governação portuária. Este eixo integra também a aposta na formação contínua, na coesão interna e na atração de talento jovem e especializado, assegurando a renovação geracional e o fortalecimento de competências críticas. A estratégia de pessoas é ainda complementada pelo reforço da cultura de responsabilidade e excelência, pela valorização do bem-estar organizacional e pelo alinhamento com princípios ESG.

OE5 – Reforçar a capacitação e o desenvolvimento de competências

Indicador: média de horas de formação por colaborador.

Meta: ≥40h por ano

Indicador: trabalhadores com certificação escolar e profissional reconhecida (Programa Qualifica).

Meta: 10% até 2027.

Indicador: execução do Plano Anual de Formação.

Meta: ≥90% por ano.

OE6 – Implementar um sistema moderno de avaliação de desempenho

Indicador: percentagem de trabalhadores avaliados.

Meta: 100% em 2027.

Indicador: programa de ligação entre a avaliação e as progressões e prémios de mérito.

Meta: implementado até 2027.

OE7 – Reforçar a coesão e identidade organizacional

Indicador: participação em iniciativas de coesão interna (Silotagus Somos Todos).

Meta: pelo menos 2 iniciativas por ano.

Indicador: nível de satisfação interna medido em inquéritos de clima organizacional.

Meta: ≥80% até 2028.

OS – Governança e Gestão Organizacional

Indicador: adequação da estrutura organizacional ao novo modelo de gestão e princípios ESG.

Meta: implementada até 2027.

Indicador: digitalização dos processos de decisão e de procurement (com recurso a IA e BI).

Meta: ≥70% até 2028.

EE4 – Crescimento Responsável

O Eixo Estratégico 4 (EE4) traduz o compromisso da Silotagus com a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social e a boa governação. A estratégia assenta na execução da transição verde definida pelo European Green Deal e no alinhamento com as normas europeias de reporte e compliance, enquanto reforça a confiança da tutela, dos clientes e das comunidades locais. A empresa compromete-se a reduzir a sua pegada carbónica, a investir em energia renovável e em eficiência operacional, e a criar valor social através de parcerias e projetos de proximidade. A cultura de ética, transparência e integridade constitui ainda um pilar fundamental para preparar a Silotagus para o futuro ciclo de privatização e reforçar a sua reputação no setor portuário europeu.

OE8 – Implementar a Transição Verde e o Plano Carbono Neutro 2030

Indicador: emissões de CO₂.

Meta: -20% até 2028.

Indicador: energia renovável no consumo total.

Meta: ≥20% até 2027.

Indicador: certificação ISO 14001 (SGA).

Meta: obtida até 2027.

Indicador: adesão ao programa Green Marine Europe.

Meta: até 2028.

OE9 – Reforçar a gestão ambiental e a sustentabilidade operacional

Indicador: plano de gestão ambiental implementado em cada terminal e silos.

Meta: até 2028.

Indicador: projetos de cold ironing e GNL estudados.

Meta: estudos concluídos até 2027.

OE10 – Consolidar a responsabilidade social e comunitária

Indicador: número de parcerias locais com municípios, escolas e centros de formação.

Meta: pelo menos 6 até 2028.

Indicador: áreas verdes e espaços qualificados criados ou reabilitados em zonas portuárias.

Meta: 2 intervenções até 2028.

OS – Governança, Ética e Compliance

Indicador: edição anual do Relatório ESG.

Meta: iniciado até 2028, com publicação anual.

Indicador: conformidade com a Diretiva CSRD e EU Taxonomy.

Meta: ≥80% até 2028.

Indicador: conformidade com a Diretiva NIS2 em cibersegurança.

Meta: alcançar até 2027.

4. Plano de Atividades e Indicadores de Desempenho

O presente plano de atividades é fortemente condicionado pelos objetivos definidos no curto prazo para a Silotagus, nomeadamente a necessidade de corrigir e repor as condições de operacionalidade e segurança no horizonte da sua atuação enquanto entidade pública gestora de uma nova concessão e a alienação do seu capital social até meados de 2027.

Assinale-se que relativamente à concessão anterior, terminada em junho de 2025, tendo sofrido sucessivas prorrogações até à entrada em vigor do novo contrato, que se perspetiva para o 4º trimestre de 2025, as condições da nova concessão integrada e as respetivas obrigações aumentaram substancialmente, nomeadamente a renda da concessão a pagar à concedente APL, que passará de cerca de 1 milhão de euros para 3,6 milhões.

4.1. Serviços prestados pela empresa

a) Serviços Principais

A Silotagus presta um conjunto integrado de serviços portuários e logísticos especializados na movimentação de graneis sólidos alimentares e oleaginosas, com foco na eficiência, qualidade e sustentabilidade:

Descarga Marítima: Operações de receção de navios graneleiros, com equipamentos dedicados à descarga rápida e segura, assegurando ritmos compatíveis com as exigências da indústria agroalimentar.

Armazenagem: Conservação de produtos em silos verticais com controlo de temperatura, humidade e ventilação, garantindo a qualidade e rastreabilidade dos cereais e oleaginosas.

Expedição Multimodal: Saída de produto por via rodoviária, fluvial e ferroviária, promovendo a intermodalidade e reduzindo a pressão sobre a rede viária urbana.

Transbordo: Receção e reexpedição de cargas em trânsito, com capacidade para operações de transbordo marítimo, reforçando a flexibilidade logística e a vocação exportadora da empresa.

b) Serviços Complementares:

Fumigação: Tratamento fitossanitário para controlo de pragas.

Arejamento e Secagem: Processos de estabilização da humidade e temperatura dos produtos.

Taragem: Separação de impurezas e melhoria da qualidade física dos grãos.

Análises Laboratoriais: Controlo de qualidade físico-químico e microbiológico, assegurando conformidade com os padrões legais e comerciais.

4.2. Atividade

A evolução do volume de descargas de navios tem sofrido profundas alterações ao longo do período em análise, determinadas, muitas vezes, por fatores externos à empresa e mesmo ao país, nomeadamente em 2022/3 os efeitos da pandemia que aceleraram a procura, em 2024 o conflito armado na Ucrânia com o aumento dos stocks armazenados e a consequente queda das importações em 2025.

A estimativa apresentada para 2026 parte da experiência passada admitindo uma recuperação face a 2024, contudo, o consumo nacional de cereais é estável não havendo lugar a grande evolução pelo que as variações da atividade resultam, em termos gerais, das opções de armazenamento.

O quadro seguinte representa a evolução nas descargas de navios no período 2023-2026 (estimativa), concluindo-se que após um ano extraordinário em 2023, que coincidiu com o fim da epidemia e o reabastecimento de stocks, o exercício de 2025 registou uma forte queda com a normalização do consumo que se seguiu ao forte armazenamento provocado pela guerra da Ucrânia.

No que respeita à via terrestre, embora de menor expressão, regista-se no exercício de 2025 que impactou, fortemente, a avaria de cais da Sovena que fez com que aquela empresa recorresse à Trafaria para a expedição dos seus navios, nomeadamente para as Regiões Autónomas.

Descargas Navios Terminais da Trafaria e Beato (tm)				
	2023	2024	2025 PREVISÃO	2026 ESTIMATIVA
Milho	917 096	680 771	700 000	690 000
Soja e Colza	492 477	608 221	420 000	610 000
Trigo	709 413	572 499	540 000	590 000
Cevada	361 220	299 530	220 000	280 000
Bagaços e Farinhas	21 009	20 799	50 000	40 000
Total	2 501 215	2 181 820	1 930 000	2 210 000

Entradas Via Terrestre Terminais da Trafaria e Beato (tm)				
	2023	2024	2025 PREVISÃO	2026 ESTIMATIVA
Farinha de Soja	2 524	1 200	41 000	10 000
Bagaço de Girassol	0	6 966	14 000	5 000
Semente de Girassol	1 119	0	0	1 000
Semente de Colza	513	0	0	0
Trigo	29	193	0	0
Total	4 185	8 359	55 000	16 000

Analisando por terminal, conclui-se que em 2025 a queda estimada para o total das entradas registadas será acentuada, caso não se verifique uma recuperação no último trimestre do ano, estimando-se para 2026 uma ligeira recuperação, nomeadamente ao nível da soja e colza e da cevada, conforme quadros infra.

Descargas Terminal da Trafaria (tm)				
	2023	2024	2025 PREVISÃO	2026 ESTIMATIVA
Milho	858 125	602 823	650 000	630 000
Soja e Colza	453 051	585 035	420 000	610 000
Trigo	321 726	204 453	190 000	170 000
Cevada	113 132	138 852	120 000	140 000
Bagaços e Farinhas	21 009	20 799	50 000	40 000
Total	1 767 043	1 551 962	1 430 000	1 590 000

Descargas Terminal do Beato (tm)				
	2023	2024	2025 PREVISÃO	2026 ESTIMATIVA
Trigo	387 687	368 046	350 000	420 000
Cevada	248 088	160 678	100 000	140 000
Milho	58 971	77 948	50 000	60 000
Soja e Colza	39 426	23 186	0	0
Centeio	2 939	0	0	0
Total	737 111	629 858	500 000	620 000

O quadro infra representa as receitas estimadas e reflete o esperado aumento da velocidade de rotação dos produtos armazenados com a consequente capacidade de maior volume de descarga.

	2024	2025	2026
	Execução	Simulação	Previsão
DESCARGAS	14 705 503,46	14 885 229,00	15 586 841,00
ARMAZENAGEM	3 919 545,47	1 820 488,00	1 769 653,00
OUTROS	1 290 631,35	1 195 690,00	1 093 690,00
TOTAL	19 915 680,28	17 901 407,00	18 450 184,00

4.3. Meios e recursos

A execução do plano de atividades da Silotagus para o triénio 2026–2028 assenta numa combinação robusta e integrada de recursos humanos, estruturas, tecnológicos e financeiros, que garantem a capacidade de resposta da empresa aos desafios operacionais e estratégicos.

Recursos Humanos

A Silotagus dispõe de uma equipa de cento e duas pessoas, composta por noventa e nove colaboradores operacionais e técnicos e três membros do órgão de administração. Esta estrutura assegura a cobertura das operações portuárias, da gestão logística, da manutenção, da qualidade e das funções administrativas e estratégicas. Pretende-se que o capital humano, sendo considerado um pilar da competitividade da empresa, seja valorizado através de formação contínua, avaliação de desempenho, políticas de retenção e substituições, por saídas, por colaboradores com perfis ajustados aos novos desafios.

Infraestruturas

A empresa opera em três localizações estratégicas — Beato, Trafaria e Vale de Figueira — com acesso direto a vias marítimas, fluviais e rodoviárias. Dispõe de:

- Silos de grande capacidade, com controlo ambiental para conservação de granéis sólidos alimentares;
- Descarregadores e cais portuários, que permitem operações eficientes e seguras;
- Infraestruturas de acessibilidade rodoviária e fluvial, que garantem intermodalidade;
- Sede administrativa, que centraliza a gestão e coordenação das operações.

Tecnologia

A aposta na modernização tecnológica é um eixo estratégico da Silotagus. Destacam-se:

- A App de Inteligência Artificial – Silotagus Road, para gestão inteligente de janelas de carga e descarga;
- A integração dos sistemas FORSIL–PHC, que assegura a digitalização dos processos operacionais e administrativos;
- A gestão documental digital, que promove rastreabilidade, eficiência e sustentabilidade.

Equipamentos Estratégicos

A empresa investe em equipamentos que reforçam a sua capacidade operacional e ambiental:

- Sistema de despoeiramento, que reduz o impacto ambiental das operações de movimentação de granéis;
- Novo batelão fluvial, que permite retirar até 100 camiões da estrada por viagem, promovendo a mobilidade sustentável e a intermodalidade.

Capacidade Financeira

A Silotagus apresenta uma autonomia financeira superior a 60%, o que lhe permite autofinanciar os investimentos estratégicos previstos para o período 2026–2028. Esta solidez financeira garante flexibilidade na execução do plano de atividades e resiliência face ao processo de privatização e às exigências futuras da concessão.

4.4. Indicadores e metas

A calendarização das iniciativas estratégicas e operacionais para o período 2026–2028 permite garantir a execução faseada do plano de atividades, assegurando coerência com os objetivos definidos e com os recursos disponíveis.

Indicadores de atividade

Eixo Estratégico	Indicador	Meta	Meta	Meta
		2026	2027	2028
1. Valor para o Cliente	Certificação ISO 9001 (SGQ)	≥ 50%	≥ 100%	≥ 100%
	Cumprimento dos ritmos de operação	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%
	Manutenção da certificado ISO 22000.	≥ 100%	≥ 100%	≥ 100%
2. Plataforma Portuária e Logística	Disponibilidade operacional	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%
	Digitalização da gestão documental.	≥ 50%	≥ 95%	≥ 100%
	App de IA – Silotagus RoadGate	≥ 50%	≥ 95%	≥ 100%
	Nível de conformidade ISPS e normas de proteção portuária.	≥ 80%	≥ 100%	≥ 100%
	Criar capacidade adicional de armazenagem no TPT (+70.000Ton)	Anteprojeto, estudos (90%)	Projeto de execução (90%)	Obra (30%)
	Posto 2 de carregamento do topo na Trafaria	Projeto ≥95%	Obra ≥95%	100%
	Média de horas de formação por colaborador.	≥ 40h/Trab	≥ 40h/Trab	≥ 40h/Trab
3, Pessoas e Talento	Implementar de sistema de valiação por mérito	≥ 50%	≥ 90%	≥ 100%
	Trabalhadores com certificação escolar e profissional reconhecida (Programa Qualifica)	≥ 5%	≥ 3%	≥ 2%
	Execução do Plano Anual de Formação.	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%
	Certificação ISO 14001 (SGA).	≥ 50%	≥ 100%	≥ 100%
4, Crescimento Responsável	Plano de gestão ambiental implementado em cada terminal e silos.	≥ 50%	≥ 100%	≥ 100%
	Conformidade com a Diretiva NIS2 em cibersegurança.	≥ 50%	≥ 100%	≥ 100%
	Número de parcerias locais com municípios, escolas e centros de formação	2	2	2

Indicadores financeiros

Eixo Estratégico	Indicador	Formula de Cálculo	Meta	Meta	Meta
			2026	2027	2028
Atividade	Receita	Total Rendimentos (milhares de euros)	≥ 18 000	≥ 18 350	≥ 18 700
	EBITDA	EBITDA (milhares de euros)	≥ 2 800	≥ 2 850	≥ 2 870
Desempenho	Prazo Médio de pagamentos	Conforme instruções ETF	≤ 30 dias	≤ 30 dias	≤ 30 dias
	Eficiência operacional	Conforme instruções ETF	≤ 70%	≤ 70%	≤ 70%

5. Recursos Humanos

Os Recursos Humanos constituem o eixo central da atividade da Silotagus, representando o capital humano que garante a operacionalidade dos terminais, a inovação dos processos e a sustentabilidade da organização. A empresa assenta numa equipa diversificada, com experiência consolidada na gestão logística-portuária, mas também com desafios de renovação geracional e de atualização de competências. Este capítulo descreve a estrutura atual de pessoal, as políticas de gestão de recursos humanos em vigor e as medidas que visam promover a formação contínua, a valorização profissional, a motivação e a coesão interna, preparando a organização para responder de forma eficaz às exigências do próximo ciclo estratégico.

5.1. Política de RH

A política de recursos humanos a seguir pela Silotagus no triénio contribuirá para assegurar o cumprimento das suas atribuições, estratégia e operação com base numa utilização eficiente destes dos recursos.

A Silotagus pretende consolidar um modelo de avaliação de desempenho moderno, que não apenas meça resultados, mas que esteja diretamente alinhado com a progressão de carreira e com prémios de mérito. Este sistema será uma ferramenta de motivação, estimulando o compromisso individual e coletivo com os objetivos estratégicos da empresa. Paralelamente, a formação contínua assume-se como eixo central, assegurando que os colaboradores reforçam a sua polivalência e adquirem novas certificações, em linha com as exigências da digitalização, da sustentabilidade e da segurança no trabalho.



Outro vetor essencial será a aposta na certificação escolar e profissional através do RVCC, incentivando colaboradores a reconhecer formalmente as suas competências e a elevar os seus níveis de qualificação. Estas medidas conjugam-se com a valorização da satisfação organizacional, promovendo um clima de trabalho positivo, transparente e participativo, e com políticas de retenção que assegurem baixas taxas de rotatividade, reforçando a estabilidade e a confiança no capital humano da empresa.

5.2. Estrutura e Evolução do Quadro de Pessoal

A transição da Silopor para a Silotagus ocorreu após um ciclo em que, no antecedente imediato, se registou o envelhecimento gradual da estrutura e a necessidade de reconfiguração organizacional para o novo contexto societário e de concessão.

Em 2024, foram integrados 19 trabalhadores no quadro permanente por conversão de contratos a termo, situando-se o efetivo em 96 trabalhadores no final do ano, quando o PAO para 2024 determinava 102 trabalhadores. A Silotagus caracterizou-se então por não ter contratos a termo ativos — elementos relevantes para leitura de continuidade e planeamento do novo ciclo, sem, contudo, ter conseguido garantir os níveis de recrutamento desejados e necessários.

O processo de recrutamento e substituição de 2024 foi prejudicado pela falta de capacidade da Silopor para o seu cumprimento, fator agravado em 2025 perante a perspetiva de entrada em atividade da nova empresa e de um novo contrato de concessão. Acresce a esta circunstância, o facto de a presente Administração da Silotagus, que assegurou, também, os últimos dois meses de operacionalidade da Silopor, ter efetivado um plano imediato de reestruturação da organização da empresa, assegurando as condições de normalidade e estabilidade necessárias à operacionalidade inicial da Silotagus.

O objetivo da Silotagus para 2025 consiste em atingir o número de trabalhadores previsto no PAO 2024, cifrado em 102 pessoas, tendo presente que o PAO 2025 apresentado pela Silopor apenas cobre o 1º semestre do ano.

Ao número de trabalhadores do quadro de pessoal estimado previsto no Plano de Atividades e Orçamento 2025101, acresce um trabalhador que decorre do facto do exercício das funções de Diretor Comercial ter sido assegurado por uma pessoa que não era quadro da empresa e deixou a empresa em abril deste ano, assim, este pressuposto não implica aumento dos gastos com pessoal.

5.3. Plano de entradas e saídas

No horizonte 2026, a política de recursos humanos deverá:

- Assegurar substituições naturais (reformas e mobilidades) com foco em perfis operacionais e de manutenção valorizados, preservando a estabilidade das equipas e sem aumento direto de custos, considerando os postos e categorias dos trabalhadores que cessaram a sua colaboração na empresa;
- Reforçar competências digitais e de planeamento para suportar o programa de modernização;

- Valorizar os quadros de pessoal procurando recrutar pessoal especializado em áreas cruciais como a logística e as TICs ;
- Promover mobilidade interna;
- Capacitar os trabalhadores em segurança alimentar e operacional, continuando a prática de formação com ênfase em segurança, evidenciada no antecedente setorial.
- Calibrar a estratégia à luz da evolução para a concessão integrada e do objetivo de alienação do capital social em 2027, preservando clima social estável e previsibilidade na gestão de equipas, mediante: estabilização do quadro em noventa e nove colaboradores, com ajustes marginais por aposentação/substituição; pipeline de talento através de estágios, reconversão e mobilidade interna para funções críticas; planeamento geracional com a continuação da substituição faseada de perfis sénior e períodos de integração.

Pessoal	2024	2025	2026	2027	2028	Δ (2026-2025)	
	Execução	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
N.º Total de Trabalhadores	99	102	102	102	102	0	0%
N.º de membros dos órgãos sociais	3	3	3	3	3	0	0%
N.º de membros cargos de direção	4	5	5	5	5	0	0%
N.º dos restantes trabalhadores	92	94	94	94	94	0	0%

Conforme se observa no quadro acima, prevê-se, para o triénio 2026-2028, uma estabilização do quadro de pessoal, com recrutamento de trabalhadores, apenas, em função das saídas, necessidade de recrutamento de perfis adequados às novas exigências de eficiência na gestão operacional e ao cumprimento de requisitos de sustentabilidade, conforme estabelecido nas bases da concessão.

5.4. Gastos com pessoal

Os gastos com pessoal refletem a integração nos quadros da empresa, no final do exercício de 2024, de 16 trabalhadores temporários, conforme autorização então concedida. O cargo de diretor comercial foi ao longo de um período alargado desempenhado por um funcionário que não integrava os quadros da empresa, pelo que foi necessário proceder à sua substituição e integração de um novo funcionário.

5.5. Medidas de correção

- Absentismo: metas trimestrais, análise de causas e acompanhamento individual.
- Envelhecimento: adaptação ergonómica dos postos de trabalho, tutoria entre gerações e rotação de funções.
- Capacitação: planos de desenvolvimento de competências, cursos de atualização e certificações obrigatórias.
- Retenção: progressão na carreira, reconhecimento, avaliação justa e inquéritos de satisfação.
- Segurança: objetivo zero acidentes, simulacros regulares, auditorias internas e reforço da cultura de prevenção.
- Igualdade de género: atualização do Plano para a Igualdade de Género da Silotagus, garantindo revisão periódica e cumprimento das metas.

5.6. Custos com Pessoal e Eficiência

A rubrica de “outros custos com pessoal” no antecedente setorial inclui seguros de acidentes de trabalho, ação social (medicina do trabalho/assistência na doença), formação e fardamento. Estes componentes serão mantidos, com gestão por KPI (absentismo, horas de formação concluídas, incidentes de segurança) e integração de rotinas digitais para reduzir fricções administrativas e reforçar o controlo operacional.

Assinala-se as necessidades efetivas de equipamento de trabalho, nomeadamente roupa, calçado, capacetes e outros acessórios indispensáveis ao dia a dia dos trabalhadores dos terminais.

5.7. Formação e Capacitação

Mantém-se a prioridade na segurança alimentar e operacional, incluindo formações iniciais obrigatórias para novos colaboradores e reciclagens periódicas, práticas já consolidadas no antecedente setorial. O Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, certificado NP EN ISO 22000:2018 (com auditorias de renovação e acompanhamento) constitui o referencial técnico de formação e de boas práticas operacionais a observar no novo ciclo.

No domínio da segurança no trabalho e proteção de instalações, prosseguem as rotinas de medidas de autoproteção aprovadas/validadas e os serviços de higiene, segurança e saúde no trabalho com visitas técnicas regulares e implementação de recomendações — base para o plano anual de formação e treino operacional.

6. Informação Financeira

Tendo a Silotagus iniciado a atividade em 16 de maio de 2025, as suas demonstrações financeiras refletem, no que respeita a 2025, cerca de sete meses e meio de atividade.



Contudo, como termo de comparação para avaliação das orientações recebidas, efetuámos uma simulação da demonstração de resultados de 2025 a partir dos registos até 16 de maio da Silopor acrescidos das previsões para a Silotagus de fecho do ano. As previsões do último trimestre de 2025 resultaram da atualização das condições da nova concessão, nomeadamente da renda anual prevista que será de cerca de 3,6 milhões de euros contra cerca de 1 milhão na anterior concessão.

Assim, apesar das demonstrações financeiras respeitarem à Silotagus, no texto do presente relatório apresentamos os resultados simulados da Silopor acrescida da Silotagus para 2025.

O suporte financeiro da Silotagus corresponde, na fase inicial da sua atividade, à transferência recebida da Silopor para correção das condições de operacionalidade e segurança que suprime a totalidade do financiamento necessário para as atividades correntes e de investimento até 2027, ano em que a empresa já deverá libertar liquidez para fazer face às suas obrigações sem qualquer apoio por parte do acionista. Em 2028, após a privatização do seu capital caberá ao investidor privado decidir sobre as formas de financiamento a adotar sendo que, para efeitos comparativos perspetivamos uma verba de 7,5 milhões de euros de reforço de capital.

6.1. Fontes de Financiamento

O Plano Financeiro para o triénio 2026-2028 visa garantir os recursos financeiros necessários à realização das atividades da empresa previstas na presente proposta de PAO, devendo contudo ter presente que no decurso do exercício de 2027 deverá ser lançada a operação de alienação do capital social a privados pelo que, os projetos e as previsões apresentados para 2028 refletem apenas uma alternativa de execução tanto mais que a esta data não são do nosso conhecimento as obrigações a incluir no contrato da nova concessão.

O presente plano, nomeadamente os investimentos previstos e toda a atividade, é suportada por duas fontes de financiamento:

1. Contrato de Transmissão entre a Silopor e a Silotagus - Nos termos do seu nº 2 da Cláusula Quarta transitou para a Silotagus um total de € 10 542 787,00 destinado a suportar os dispêndios a ocorrer com grandes reparações e manutenções periódicas a realizar para reposição das condições de funcionamento, estado de conservação e segurança dos bens e equipamentos afetos à nova concessão.
2. Recursos próprios da Silotagus – Perspetiva-se que a atividade regular da Silotagus liberte os recursos financeiros necessários ao financiamento dos projetos de investimento previstos no presente plano, ressalvando que os valores apresentados em 2028 já serão da responsabilidade do investidor privado.

O quadro seguinte apresenta a reprogramação financeira da utilização do recurso mencionado em 1, com base no exercício em que se prevê o início de cada projeto com o lançamento dos respetivos procedimentos de contratualização e que originam o cabimento e o assumir dos respetivos compromissos que poderão ter execução financeira em mais do que um exercício.



Projetos Contrato de transmissão

Ano de comprometimento	2025	2026	2027	Total
BEATO	365 076 €	2 403 000 €	380 000 €	3 148 076 €
A - Pórticos Descarregadores Peças ou Reparação	58 847 €	1 100 000 €	70 000 €	1 228 847 €
B - Transportadores, Despoeiramento, Expedição	100 964 €	615 000 €	- €	715 964 €
C - Sistemas de Pesagem, Automação de circuitos, e Termometria de Células	90 811 €	158 000 €	- €	248 811 €
D - Condições Ambientais	0	40 000 €	- €	40 000 €
E - Infraestrutura de base, Sistema de Segurança Detecção e Combate a Incêndios, Prote	114 454 €	490 000 €	310 000 €	914 454 €
TRAFARIA	1 424 711 €	2 125 000 €	1 288 000 €	4 837 711 €
A - Pórticos Descarregadores Peças ou Reparação	986 525 €	310 000 €	790 000 €	2 086 525 €
B - Transportadores, Despoeiramento, Expedição	100 000 €	1 100 000 €	330 000 €	1 530 000 €
C - Sistemas de Pesagem, Automação de circuitos, e Termometria de Células	94 225 €	80 000 €	18 000 €	192 225 €
D - Condições Ambientais	- €	35 000 €	- €	35 000 €
E - Infraestrutura de base, Sistema de Segurança Detecção e Combate a Incêndios, Prote	35 000 €	130 000 €	- €	165 000 €
F - Grandes intervenções em Estruturas Metálicas e Betão	208 961 €	470 000 €	150 000 €	828 961 €
BATELÃO+SEDE	57 000 €	2 500 000 €	- €	2 557 000 €
G - Digitalização, Sistemas e Aplicações Informáticas	57 000 €	- €	- €	57 000 €
H - Batelão	- €	2 500 000 €	- €	2 500 000 €
TOTAL:	1 846 787 €	7 028 000 €	1 668 000 €	10 542 787 €

Consideramos que a utilização desta verba para a aquisição do batelão é prioritária e indispensável para assegurar a movimentação de cereais entre os terminais, promovendo uma gestão do espaço de armazenagem mais eficiente, e, principalmente, para garantir o tráfego fluvial com especial incidência sobre o transporte de oleaginosas para a Iberol, empresa que está em fase de expansão da sua atividade.

Ao repor as condições de operacionalidade no tráfego fluvial, a Silotagus garantirá, para além da quota de mercado no que respeita às oleaginosas, também o cumprimento das orientações estratégicas definidas pelo Governo no documento Portos +5 de incremento do tráfego no rio Tejo.

Neste grupo de projetos estão incluídas manutenções decorrentes do desgaste regular dos equipamentos e que, consequentemente, não são consideradas investimentos. O remanescente do esforço financeiro, nomeadamente com projetos incluídos no caso base da concessão e não previstos no contrato de transmissão da Silopor para a Silotagus, será suportado por geração operacional de caixa. Incluem-se neste grupo o Parque de Espera e o novo armazém na Trafaria, cujo arranque se prevê para 2026, com a contratação dos respetivos estudos de viabilidade e anteprojetos, prolongando-se para 2027 com a obtenção de licenças e validação dos projetos de execução que permitirão o lançamento da obra em 2028. Incluindo estes projetos, prevê-se que a totalidade dos investimentos a realizar em 2028 seja por recurso a fundos próprios.

6.2. Serviço da Dívida

Não se prevê recurso a endividamento bancário no cenário de referência até à privatização, compatibilizando o plano com 10,5 M€ + receitas próprias; eventuais linhas de tesouraria poderão ser consideradas como backup sem alteração do perfil de financiamento de base. Após a privatização cessarão as obrigações específicas das empresas públicas como seja a obrigatoriedade de escolha de CEDIC para aplicação de fundos disponíveis e será possível



escolher entre instrumentos financeiros mais rentáveis e cruzados com facilidades de tesouraria e de pagamentos, como backup, sem alteração do perfil de financiamento de base.

6.3. Demonstrações Financeiras Previsionais

A Silotagus iniciou a sua atividade em maio de 2025 tendo sucedido à Silopor, empresa em liquidação, na gestão das duas concessões portuárias da Trafaria e do Beato, com o objetivo de vir a incorporar, em 2025, uma nova concessão integrada dos dois terminais e respetivos silos de armazenamento e de Vale Figueira, e preparar a alienação da totalidade do seu capital social a privados em 2027.

As demonstrações financeiras previsionais da nova empresa pública, detida a 100% pela APL - Administração do Porto de Lisboa, S.A. decorrem, diretamente, do novo contrato de concessão que, à data, ainda não foi assinado, mas que se prevê, entrar em vigor no 4º trimestre do corrente ano.

Parte-se assim de uma situação absolutamente nova, com novas obrigações para cumprir e necessidade de corrigir insuficiências, nomeadamente, ao nível de investimentos, decorrente da sua antiga situação de empresa em liquidação.

Para possibilitar uma análise comparativa apresentamos a demonstração de resultados de 2024 da Silopor, uma simulação da demonstração de resultados para 2025 resultante de uma agregação da demonstração da Silopor até maio de 2025 completada com uma previsão da Silotagus de junho a dezembro e as estimativas para 2026, 2027 e 2028 da Silotagus.

Tendo presente o prazo previsto para a operação de alienação 2028 foi estimado apenas como referência no horizonte deste plano.

6.4. Demonstração de Resultados

	2024	2025	2026	2027	2028
Demonstração de Resultados Sintética	Silopor	Simulação	Previsão	Previsão	Previsão
Vendas e Serviços Prestados	19 915 680,00	17 901 407,00	18 450 186,00	18 583 178,00	18 949 010,00
Rendimentos Suplementares	46 136,00	35 543,00			
Juros e Outros Rendimentos	460 522,00	445 335,00	104 181,00	110 000,00	150 000,00
Outros Rendimentos e Ganhos	57 659,00	71 995,00			
Total Rendimentos	20 479 997,00	18 454 280,00	18 554 367,00	18 693 178,00	19 099 010,00
Custo Mat Primas Consumidas			- 350 000,00	- 250 000,00	- 250 000,00
Fornec Serv Externos	- 9 588 048,00	- 8 891 280,00	- 6 505 911,00	- 6 636 029,00	- 6 768 749,00
Gastos com Pessoal	- 4 906 667,00	- 5 402 115,00	- 5 805 179,00	- 5 920 416,00	- 6 038 823,00
Impostos e Taxas	- 960 229,00	- 970 672,00	-	-	-
Depreciações	- 2 772 946,00	- 237 468,00	-	25 000,00	- 120 000,00
Gastos e Perdas Financiamento	- 4 637,00	- 4 056,00	47 500,00	67 415,00	68 090,00
Outros Gastos e Perdas	- 179 131,00	- 761 828,00	- 3 695 851,00	- 3 140 006,00	- 3 161 405,00
Total de encargos	-18 411 658,00	-16 267 419,00	-16 309 441,00	-15 904 036,00	-16 270 887,00
Resultado antes Impostos	2 068 339,00	2 186 861,00	2 244 926,00	2 789 142,00	2 828 123,00
Imposto sobre Rendimento	- 786 026,00	- 682 409,00	- 710 363,00	- 717 467,00	- 724 641,00
Resultado Líquido	1 282 313,00	1 504 452,00	1 534 563,00	2 071 675,00	2 103 482,00

No exercício de 2025 observou-se uma normalização do mercado, com quebra de rendimentos face a 2024 (consumo dos excedentes acumulados no ano anterior), mas também com redução material dos encargos operacionais, permitindo reforçar a rentabilidade: o resultado líquido ascende a 2,20 M€ e o resultado antes de impostos para 2,89 M€.

O facto da amortização do ativo intangível afeto á concessão ter cessado em junho de 2025 impactou fortemente nos resultados atingidos.

Note-se que os investimentos a efetuar, em 2025, 2026 e 2027 decorrentes do contrato de transmissão, constituindo a recuperação de investimentos que já deveriam ter sido efetuados na esfera da Silopor, não se refletirão na estrutura de gastos da Silotagus, a qual só refletirá os investimentos que venham a ser efetuados em cumprimento das obrigações impostas pelo novo contrato de concessão.

Em 2026 projeta-se a consolidação desta trajetória de eficiência, com resultado líquido previsto de 2,23 M€ e resultado antes de impostos de 2,94 M€, num quadro de regresso à normalidade operacional.

Do lado da procura, estima-se que o consumo nacional de cereais se mantenha estabilizado, sem perspectivas de crescimento relevante, salvo um contributo marginal associado à produção de biocombustíveis. Importa sublinhar que a tensão de procura verificada em 2024 acelerou o surgimento de novas cadeias logísticas e soluções intermodais, hoje alternativas credíveis à nossa atividade, reforçando o grau de concorrência e exigindo capacidade de adaptação.

Análise de gastos e custos

Para os FSE, prevê-se estabilização após a redução alcançada em 2025 e a consolidação de eficiências em 2026. Projetam-se níveis inferiores em 2026 face a 2025 e 2024, decorrentes dos investimentos corretivos atualmente em curso (eficiência energética, fiabilidade de equipamentos e otimização logística), com estabilização subsequente em 2027–2028.

Esta rubrica, no montante de 7.306.602 euros, representa 47% do total da estrutura de gastos e regista um decréscimo de -14% face ao valor estimado para 2025. Este decréscimo decorre, essencialmente, da diminuição dos custos associados com os Subcontratos e Conservação e Reparação. Em contrapartida, observa-se um aumento dos custos com Vigilância e Segurança.

Encontra-se em preparação o lançamento de um concurso de prestação de serviços de descarga/carga de navios estiva, cujo valor ainda não é conhecido. Dada a natureza e relevância desta contratação, é expectável que venha a ter impacto significativo nos gastos.

Detalhe de Fornecimentos e Serviços Externos	2025	2026	Δ (2026-2025)	
	Simulação	Previsão	Valor	%
Subcontratos	1 702 478,00	1 090 429,00	- 612 049,00	-36%
Conservação e reparação	2 313 150,00	1 437 008,00	- 876 142,00	-38%
Vigilância e segurança	533 880,00	702 320,00	168 440,00	32%
Outros serviços especializados	364 257,00	322 200,00	- 42 057,00	-12%
Materiais de desgaste rápido	51 577,00	54 938,00	3 361,00	7%
Energia	1 547 398,00	1 605 534,20	58 136,20	4%
Combustíveis	37 539,00	133 356,58	95 817,58	255%
Água	13 766,00	40 323,00	26 557,00	193%
Transportes	885 042,00	17 700,00	- 867 342,00	-98%
Despesas de representação	9 494,00	6 000,00	- 3 494,00	-37%
Limpeza, Higiene e Conforto	200 332,00	216 394,00	16 062,00	8%
Comunicação	38 137,00	40 114,00	1 977,00	5%
Seguros	599 257,00	566 449,00	- 32 808,00	-5%
Contencioso e Notariado	4 222,00	4 200,00	- 22,00	-1%
Deslocações e alojamento	24 551,00	21 000,00	- 3 551,00	-14%
Associados à frota automóvel	118 057,00	109 600,00	- 8 457,00	-7%
Outros FSE	68 143,00	138 345,00	70 202,00	103%
TOTAL	8 511 280,00	6 505 910,78	- 2 005 369,22	-24%

É de referir que os contratos de AVO em vigor terminaram em virtude do termo da concessão, impondo-se o lançamento de um novo procedimento de contratação pública, para assegurar a renovação da frota e a continuidade da atribuição de viaturas aos órgãos de gestão e direção.

Pretende-se substituir as viaturas existentes e operacionais por veículos mais ecológicos e eficientes.

Face a estas circunstâncias, o Plano de Atividades e Orçamento foi ajustado, prevendo-se a contratação, em regime de AOV, 8 ligeiros de passageiros, 2 comerciais ligeiras e uma viatura de 9 lugares, estes três últimos são propriedade da empresa encontrando-se no fim da vida útil integralmente amortizados há mais de 5 anos.

Na renovação da frota automóvel tem-se em conta o objetivo de sustentabilidade ambiental, com a aquisição de carros elétricos e instalação de carregadores para viaturas

Quanto aos gastos com pessoal, registou-se em 2025 um acréscimo associado à integração nos quadros de colaboradores em situação precária, em linha com as instruções do SETF então vigentes, e à renovação dos principais quadros por motivo de limite etário, conduzindo a um rejuvenescimento das estruturas dirigentes. Interpreta-se que, a partir de 2026, após o pico de 2025, os gastos com pessoal estabilizam num novo patamar, convergindo para a dotação de referência definida no PAO 2025, com a preenchimento integral das vagas até final de 2025.

Assim, projeta-se a estabilização dos encargos com pessoal a partir de 2026/2027, já com o efeito anualizado dessas admissões e ajustamentos refletido, reforçando previsibilidade e controlo da despesa.



Orientação para 2026–2027

Os exercícios de 2026 e 2027 deverão ser encarados como anos de preparação e modernização, dirigidos a:

- consolidar ganhos de eficiência operacional e financeira;
- adaptar o modelo operativo às novas soluções logísticas/intermodais no mercado;
- robustecer capacidades tecnológicas e organizativas que assegurem resiliência concorrencial num contexto de procura estruturalmente estável.

Análise de resultados

A redução do EBITDA em 2025 face a 2024 é coerente com o consumo dos acumulados e o abrandamento da rotação de armazenagem, após o choque de procura e a criação de linhas logísticas suplementares em 2024. A margem EBITDA sofre um ajuste transitório, refletindo também o aumento da renda da concessão a suportar no 4º trimestre.

A partir de 2026, os FSE estabilizam já abaixo dos níveis de 2024–2025 graças aos investimentos corretivos (fiabilidade de ativos e eficiência logística), e os Gastos com Pessoal estabilizam após o pico de 2025, associado à integração nos quadros de situações precárias (em linha com as orientações do SETF) e à renovação e rejuvenescimento de chefias.

Estes fatores suportam a recuperação do EBITDA e o alargamento da margem, sem esquecer que a renda da concessão a pagar à APL passa de cerca de 1 milhão de euros para 3,6 milhões.

Os exercícios de 2027–2028 (normalização com disciplina de custos) mantêm uma trajetória de crescimento orgânico moderado do EBITDA, sustentada por custos operacionais mais previsíveis e por maior disciplina após a fase de investimentos. O resultado líquido acompanha, beneficiando de um perfil operacional mais robusto.

Em síntese, o triénio evidencia a transição de um pico conjuntural (2024) para um perímetro de normalidade eficiente (2025–2026), com resultados sustentáveis e uma agenda clara de modernização para enfrentar um ecossistema logístico mais diversificado e competitivo.

6.5. Balanço Previsional

O Balanço previsional parte da situação de arranque em maio de 2025 não refletindo muito mais do que a própria demonstração de resultados previsional dos exercícios dado que se trata de uma nova concessão e que a concessionária não tem património próprio. Os novos investimentos a realizar constituíram o novo ativo intangível.

Assinala-se que a verba prevista no nº 2 da alínea quarta do contrato de transmissão da Silopor para a Silotagus de 10,5 M€ está contabilizada no passivo sendo compensada na medida que os respetivos projetos vão sendo executados, sem influenciar os resultados e eliminando a responsabilidade assumida pela Silotagus no âmbito do contrato de transmissão.

Por esta razão, estes investimentos não serão reconhecidos o ativo da Silotagus, quer ao nível do ativo fixo tangível, quer do ativo intangível, por não se tratar de obrigações a contrair no âmbito do futuro contrato de concessão e independentemente do final do respetivo período de vida útil económica ocorrer antes ou depois do término do futuro contrato de concessão.

BALANÇO		Unidade: Euros		
	2025 Simulação	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
ATIVO				
Ativo não corrente				
Ativos fixos tangíveis		2 500 000,00	2 375 000,00	2 250 000,00
Ativos intangíveis		150 000,00	350 000,00	13 179 600,00
Subtotal	-	2 650 000,00	2 725 000,00	15 429 600,00
Ativo corrente				
Inventários	550 000,00	460 000,00	620 000,00	550 000,00
Clientes, contribuintes e utentes	725 800,00	621 552,00	989 052,00	960 777,00
Estado e outros entes públicos	215 000,00	320 000,00	456 593,00	116 657,00
Caixa e depósitos	11 028 279,00	8 136 741,00	4 647 940,00	1 643 823,00
Subtotal	12 519 079,00	9 538 293,00	6 713 585,00	3 271 257,00
Total do Ativo	12 519 079,00	12 188 293,00	9 438 585,00	18 700 857,00
PATRIMÓNIO LÍQUIDO				
Património / Capital	50 000,00	50 000,00	50 000,00	7 550 000,00
Reservas		2 500 000,00	2 375 000,00	2 250 000,00
Resultados transitados		949 986,89	2 484 550,35	4 606 225,35
Resultado líquido do período	949 986,89	1 534 563,47	2 121 675,00	2 343 480,42
Total do Património Líquido	999 986,89	5 034 550,35	7 031 225,35	16 749 705,78
PASSIVO				
Passivo não corrente				
Financiamentos obtidos				
Subtotal	-	-	-	-
Passivo corrente				
Fornecedores	936 250,00	974 247,00	716 905,00	565 444,00
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes	29 166,00	-	-	-
Estado e outros entes públicos	982 409,00	866 964,00	620 000,00	920 000,00
Acionistas / Sócios / Associados				
Financiamentos obtidos				
Fornecedores de investimentos				
Outras contas a pagar	304 682,00	487 536,00	310 000,00	-
Diferimentos	9 266 585,11	4 824 996,00	760 455,00	465 707,00
Subtotal	11 519 092,11	7 153 743,00	2 407 360,00	1 951 151,00
Total do Passivo	11 519 092,11	7 153 743,00	2 407 360,00	1 951 151,00
Total do Património Líquido e Passivo	12 519 079,00	12 188 293,35	9 438 585,35	18 700 856,78

A única exceção que se preconiza para esta metodologia refere-se ao investimento que se prevê vir a realizar com a aquisição do batelão, estimado em 2,5 M€, dado que se trata de um bem de longa duração, perfeitamente autonomizado e que será propriedade da Silotagus, pelo que será reconhecido como um ativo fixo da Silotagus, com contrapartida numa rubrica de reservas, em capital próprio, de forma a possibilitar a sua amortização regular ao longo do respetivo período de uso. Isto, naturalmente sem prejuízo do reconhecimento simultâneo dos movimentos preconizados para a utilização da verba que transitou da Silopor, associada à responsabilidade assumida pela Silotagus no âmbito do contrato de transmissão, a qual será reduzida no mesmo montante que for utilizado para este fim.

Em 2028 como forma de equilibrar o balanço, considerou-se um aumento de capital por parte do acionista privado, contudo, a opção de financiamento poderá ser distinta mesmo sem recorrer a capitais alheios, mediante a recalendarização da respetiva obra em função das obrigações definidas no contrato de concessão, que, como já referimos, à data não é do nosso inteiro conhecimento. Sendo certo que nos parece que o exercício de 2028, após alteração do



acionista publico para privado, já não fara parte do âmbito de análise do presente plano, apresentamos esta estimativa como mero exercício, sem representar qualquer opção de gestão que não seja o cumprimento formal do horizonte do plano.

6.6. Fluxos de Caixa Previsionais

A situação de tesouraria da Silotagus no início da sua atividade resumiu-se às verbas previstas no contrato de transmissão, ou seja, a dotação para a reposição das condições de operacionalidade e segurança no montante de 10,5 M€ e as responsabilidades com trabalhadores no montante de 360 mil euros, sendo que estas foram liquidadas nos primeiros meses de atividade. O capital social realizado pelo acionista foi de 50 mil euros, valor sem significado em termos de tesouraria.

Rubricas	2025 Simulação	2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão
Fluxos de caixa de atividades operacionais				
Recebimentos de clientes	7 647 613,00	18 391 703,00	18 733 198,00	19 133 333,00
Recebimentos de contribuintes				
Recebimentos de utentes				
Pagamentos a fornecedores	- 2 482 983,00	- 9 606 602,00	- 9 208 272,00	- 9 554 000,00
Pagamentos ao pessoal	- 2 873 068,00	- 3 509 179,00	- 6 501 800,00	- 7 216 999,00
Caixa gerada pelas operações	2 291 562,00	5 275 922,00	3 023 126,00	2 362 334,00
Outros recebimentos/pagamentos	- 748 950,00	- 2 829 252,00	- 3 094 527,00	- 3 150 851,00
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)	1 542 612,00	2 446 670,00	- 71 401,00	788 517,00
Fluxos de caixa das atividades de investimento				
Pagamentos respeitantes a:				
Ativos fixos tangíveis	- 1 658 787,00	- 5 419 600,00	- 3 417 400,00	- 9 715 600,00
Juros e rendimentos similares	191 667,00	81 392,00		
Dividendos				
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)	- 1 467 120,00	- 5 338 208,00	- 3 417 400,00	- 9 715 600,00
Fluxos de caixa das atividades de financiamento				
Recebimentos provenientes de:				
Financiamentos obtidos				
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital				7 500 000,00
Fluxos de caixa de atividades de financiamento (c)	-	-	-	7 500 000,00
Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c)	75 492,00	- 2 891 538,00	- 3 488 801,00	- 3 004 117,00
Caixa e seus equivalentes no início do período	10 952 787,00	11 028 279,00	8 136 741,00	4 647 940,00
Caixa e seus equivalentes no fim do período	11 028 279,00	8 136 741,00	4 647 940,00	1 643 823,00

Assim, em 2025 a Silotagus não teve que recorrer a financiamento bancário face à verba disponibilizada para a reposição de condições de operacionalidade, cuja programação financeira se prolonga até 2027 no que respeita ao seu comprometimento com projetos em curso, podendo, em termos de caixa, ultrapassar esse horizonte no caso de responsabilidades já comprometidas.



Verifica-se, assim, que há medida que essa dotação vai sendo utilizada, a Silotagus vai libertando fundos da sua atividade que, muito gradualmente, repõem o seu fundo de maneo de tesouraria.

Estima-se que a dotação de 10,5 M€ estará esgotada em 2027, ou por cumprimento do plano de investimentos aprovado pelo contrato de transmissão, ou pela entrega do valor não comprometido à APL.

7. Contrato de Concessão e Serviço Público

7.1. Enquadramento Legal e Contratual

Embora o contrato de concessão não seja ainda conhecido, antecipa-se que venha a incluir um conjunto robusto de obrigações de serviço público, alinhadas com os princípios de:

- Eficiência operacional, garantindo a otimização dos recursos e processos.
- Qualidade do serviço, com foco na satisfação dos utilizadores e na fiabilidade das operações.
- Segurança, assegurando a integridade física das infraestruturas e dos trabalhadores.
- Sustentabilidade, promovendo práticas ambientalmente responsáveis e socialmente justas.

Estas obrigações serão fundamentais para garantir que a concessão contribui para o desenvolvimento económico e social da região, respeitando os compromissos públicos assumidos.

7.2. Obrigações de Serviço Público/Indicadores e Metas Contratuais

Apesar do desconhecimento, à data, do novo contrato de concessão, o Plano de Atividades e Orçamento (PAO) já define um conjunto de indicadores de desempenho e metas estratégicas, que funcionam como referência para a gestão e avaliação do serviço.

Estes indicadores refletem o compromisso com a excelência, a inovação e a responsabilidade social, funcionando como guia para a melhoria contínua.

O PAO assegura que todas as ações e investimentos realizados são compatíveis com o futuro contrato de concessão, garantindo:

- Coerência estratégica, com alinhamento entre os objetivos atuais e os futuros.
- Flexibilidade operacional, permitindo adaptações às exigências contratuais e às evoluções do setor.
- Continuidade do serviço público, sem interrupções ou quebras de qualidade, mesmo em fases de transição contratual.
- Este alinhamento prévio reforça a confiança dos stakeholders e assegura uma gestão responsável e previsível.

8. Plano de Investimentos da Silotagus: 2026–2028

A Silotagus prevê realizar um ambicioso plano de investimentos neste horizonte temporal de três exercícios, que visam essencialmente repor as condições de operacionalidade, segurança e eficiência dos seus terminais, preparando o futuro da nova concessão de serviço público e a alienação da totalidade do seu capital social, em 2027, passando para uma gestão privada.

O plano prevê o recurso a novos modelos de Inteligência Artificial (IA), para apoio à gestão dos terminais, nomeadamente e numa primeira fase, à expedição rodoviária e ao planeamento das atividades diárias de utilização dos pontos de carga, receção e conferência de saldos de clientes, em ambos os terminais e posteriormente, a integração com os processos decisórios de armazenamento.

O longo período de permanência em situação de liquidação da Silopor, determinou a existência de diversos pontos de constrangimento ao nível das operações diárias, assumindo especial relevo a necessidade de reforçar a capacidade de abastecimento dos silos rodoviários da Trafaria, cuja capacidade de expedição diária excede em muito o atual ritmo de abastecimento, provocando custos acrescidos e recurso a pontos de carregamento menos eficientes. Assim, foi definida como prioridade a correção desta insuficiência operacional.

Importa igualmente realçar a correção de procedimentos que atualmente causam elevado impacto ambiental por deficiências de equipamento, nomeadamente no que respeita ao tratamento das poeiras. Em termos de frota operacional e de veículos gerais a Silotagus reforçou igualmente a sua opção pela redução de impactos ambientais mediante um plano de recurso exclusivo a veículos elétricos no horizonte de 2026, dotando as instalações da empresa dos necessários postos de carregamento.

8.1. Estrutura global

Do conjunto do plano de investimentos destacamos pelo seu relevo os projetos principais financiados pelo valor transferido da Silopor e cuja reprogramação para o horizonte pré privatização possibilitou a inclusão do investimento num batelão que substitua o atual batelão “Silopor” que se encontra inoperacional e sem possibilidade de recuperação.

PLANO DE INVESTIMENTOS

Projetos	2025 Estimativa	1ºT2026 Previsão	2ºT2026 Previsão	3ºT2026 Previsão	4ºT2026 Previsão	2027 Previsão	2028 Previsão	Total
BATELÃO+SEDE	57 000 €	- €	80 000 €	2 500 000 €	20 000 €	- €	- €	2 657 000 €
Contrato Transmissão	57 000 €	- €	- €	2 500 000 €	- €	- €	- €	2 557 000 €
Fundos Proprios	- €	- €	80 000 €	- €	20 000 €	- €	- €	100 000 €
BEATO	302 076 €	360 450 €	480 600 €	360 450 €	480 600 €	865 900 €	235 000 €	3 085 076 €
Contrato Transmissão	302 076 €	360 450 €	480 600 €	360 450 €	480 600 €	865 900 €	235 000 €	3 085 076 €
Fundos Proprios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TRAFARIA	1 299 711 €	318 750 €	425 000 €	358 750 €	435 000 €	1 351 500 €	12 921 000 €	17 109 711 €
Contrato Transmissão	1 299 711 €	318 750 €	425 000 €	318 750 €	425 000 €	1 151 500 €	451 000 €	4 389 711 €
Fundos Proprios	- €	- €	- €	40 000 €	10 000 €	200 000 €	12 470 000 €	12 720 000 €
Total	1 658 787 €	679 200 €	985 600 €	3 219 200 €	935 600 €	2 217 400 €	13 156 000 €	22 851 787 €
Contrato Transmissão	1 658 787 €	679 200 €	905 600 €	3 179 200 €	905 600 €	2 017 400 €	686 000 €	10 031 787 €
Fundos Proprios	- €	- €	80 000 €	40 000 €	30 000 €	200 000 €	12 470 000 €	12 820 000 €

8.2. Eixos de Investimento

a) Projeto: Batelão (aquisição em 2.ª mão - 2,5 M€)

Objetivo: Restabelecer a componente fluvial na movimentação de cereais com especial relevo no eixo Trafaria-Santa Iria e Trafaria-Beato, reforçando a competitividade em oleaginosas e o "transshipment" direto.

Justificação: O atual batelão não é economicamente recuperável; a ausência desta valência expõe a Silotagus à concorrência fluvial e, principalmente, à alternativa rodoviária.

Metas 2026: Procedimento (1º trimestre), aquisição (2º trimestre), entrada em operação (3º trimestre).

VAL esperado: Diferencial anual de volumes com e sem batelão cerca de 150 mil toneladas de soja e colza.

b) Projeto: Expedição rodoviária (postos, básculas, - 400 mil euros)

Objetivo: Aumentar capacidade de expedição no topo, previsibilidade e reduzir tempos de ciclo.

Metas 2026: Funcionamento do posto 2 de carregamento do topo.

Justificação: A pressão operacional e os custos de manutenção exigem intervenção focalizada nos pontos de maior constrangimento da expedição rodoviária da Trafaria, eliminando ineficiências operacionais, como seja o recurso permanente a trabalho fora do horário laboral.

Indicadores: aderência $\geq 90\%$ a janelas de carregamento; redução de 10% no tempo médio de ciclo.

c) Projeto: Novo armazém no TPT (nova capacidade até 70 mil tons - 10 M€)

Objetivo: Reduzir saturação estrutural da Trafaria e captar tráfego adicional.

Metas: Anteprojeto e estudo de viabilidade em 2026, definição de tipologia (silos/armazéns), volumes de movimentação, localização e faseamento, projeto execução e autorizações em 2027, início de obra 2028.

Justificação: o silo da Trafaria esteve quase sempre cheio em 2024, com risco de desvio de tráfego.

VAL esperado: Ocupação média $\geq 70\%$ da capacidade disponível beneficiando o ritmo das descargas e a capacidade para movimentar e armazenar oleaginosas. Acréscimo de receitas superior a 1 milhão /ano.

d) Projeto: Reforço da capacidade de abastecimento dos silos rodoviários no TPT (800 mil euros)

Objetivo: Eliminar a restrição operacional resultante do ritmo de carregamento dos silos rodoviários ser muito inferior à capacidade do seu reabastecimento.

Metas: Anteprojeto e estudo de viabilidade em 2027, projeto, execução e autorizações em 2027, início de obra 2028.

Justificação: Os silos rodoviários são utilizados durante o dia para carregamento dos camiões, não sendo possível reabastecê-los em tempo útil. Com o reforço desta capacidade evitar-se-á a necessidade de diariamente repor a carga nestes silos fora do período normal de trabalho.

VAL esperado: Redução de custos e ganhos de eficiência de cerca de 150 mil euros /ano

e) Projeto: Parque de espera de pesados (até 80 viaturas - 1 M€)

Objetivo: Preparar, em 2026, anteprojetos, em 2027, licenças e projeto de execução.

Metas: Implementação de projetos de poeiras, ruído, águas e redundâncias elétricas até 2027.

Justificação: Exigência da autarquia; eliminação de estacionamento desordenado na Trafaria, facilitar logística rodoviária e mitigar impacto social.

f) Projeto: Digitalização & IA (APP expedição e armazenagem – 200 mil €)

Objetivo: Digitalizar processos de expedição e armazenagem, com agendamento dinâmico e otimização em tempo real.

Metas: produção da APP (2º trimestre 2026); módulo de armazenagem (3º trimestre 2027).

Justificação: evolução natural da transformação digital, integrando operações críticas no terminal, benefício adicional para clientes, utilizadores e transportadores, melhoria da eficiência de gestão dos terminais e da operacionalidade.

VAL esperado: aumento da capacidade de expedição rodoviária, melhoria geral na gestão da armazenagem.

g) Projeto: Segurança, qualidade e ambiente

Objetivo: elevar padrões de segurança alimentar e ambiental.

a) Metas: implementação de projetos de redução de poeiras, ruído, águas e redundâncias elétricas até 2027.

Indicadores: renovação da certificação NP EN ISO 22000:2018 com não conformidades críticas; redução de incidentes ambientais.

Justificação: compromisso ESG e manutenção da certificação alimentar.

9. Autorizações e Dispensas Requeridas

A constituição da Silotagus decorre do contrato de transmissão assinado com a Silopor e que mereceu despacho de aprovação da Tutela Setorial e da Tutela Financeira, para além da Senhora Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. O contrato de transmissão inclui a verba destinada à recuperação das condições de operacionalidade e segurança dos terminais portuários e ao pleno funcionamento da Silotagus, preparando a empresa para o futuro.

A execução destes projetos iniciou-se, de imediato, com o início da atividade da Silotagus, tendo alguns correspondido à continuidade de ações desenvolvidas ainda no âmbito da Silopor, com programação para os exercícios seguintes.

A preparação do presente Plano de Investimentos exigiu a reprogramação financeira destes projetos e o seu ajustamento face às necessidades evidenciadas pela Silotagus.

Desta reprogramação, resultou a evidência de substituição do Batelão “Silopor”, que assegurava a navegação no rio Tejo, nomeadamente, o transporte de cereais para a Iberol, localizada em Santa Iria, e para outros serviços variados de transporte fluvial entre a Trafaria e o Beato. O atual Batelão apresenta fortes danos em resultado dos efeitos da tempestade “Martinho”, com destaque para supressão de diversas tampas dos porões e diversas debilidades no casco, o que impossibilita a sua recuperação e respetivo licenciamento. Não sendo viável a sua recuperação e estando destinado a ser abatido, terá que ser substituído por outro que assegure as condições de operacionalidade e de segurança no transporte fluvial, determinante para a atividade da empresa.

De acordo com a APL, foi assim reprogramada a utilização da fonte de financiamento, de modo a acomodar a aquisição de um batelão usado, em boas condições de operacionalidade e segurança, a realizar no mercado europeu, com um valor que se estima em 2,5 milhões de euros.

Esta aquisição é urgente e será integralmente suportada pela reprogramação financeira efetuada, que resultou da calendarização pormenorizada de todas as ações programadas para o mandato deste Conselho de Administração.

Verifica-se, assim, que o Plano de Investimento apresentado no presente documento corresponde ao financiamento previsto no contrato de transmissão, no qual incluímos agora a aquisição do batelão em substituição do existente, conforme acordado com a APL, e aos projetos determinados pelo novo contrato de concessão e pelo Decreto de Lei das suas bases, recentemente publicado, (DL 107/2025) cuja concretização em 2028 já será da responsabilidade do investidor privado, Parque de Espera e Novo Armazém do TPT, cabendo a esta Administração, em 2026 e 2027, a elaboração do anteprojetos, estudos de viabilidade, licenciamento prévio e outras ações preparatórias.

Beato, 18 de setembro de 2025

O Conselho de Administração



José Castel-Branco
Presidente



Fátima Évora
Vogal

Anexo

Parecer do Órgão de Fiscalização

SILOTÁGUS, S.A.

RELATÓRIO DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS SOBRE O PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO PARA 2026-2028

1. INTRODUÇÃO

De acordo com as “Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2026-2028, incluindo o Plano de Investimentos do Setor Empresarial do Estado”, as propostas destes planos devem ser acompanhadas, de parecer do Fiscal Único.

Nestes termos, e tendo-nos sido apresentado pelo Conselho de Administração da **SILOTÁGUS, S.A.**, (a Entidade) a proposta de Plano de Atividade e Orçamento para 2026-2028 (PAO 2026-2028), compete-nos emitir o correspondente parecer.

Nestes termos, procedemos à análise da proposta do “Plano de Atividades, Orçamento 2026-2028, elaborada sob a égide do Conselho de Administração da Entidade, a qual engloba, designadamente, o Balanço previsional reportado a 31 de dezembro dos exercício de 2026 a 2028 (que evidencia, relativamente ao final do exercício de 2026, um total de 12.188.293 euros e um total de capital próprio de 5.034.550 euros, incluindo um resultado líquido de 1.534.563 euros), a Demonstração de Resultados por Naturezas, a Demonstração dos Fluxos de Caixa previsionais e o Plano de Investimentos para o triénio 2026-2028, incluindo ainda os pressupostos e justificações associadas à elaboração destes documentos previsionais.

O PAO 2026-2028 teve em consideração, na medida do aplicável, as já referidas “Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2026-2028”.

Contudo, tratando-se de uma Sociedade constituída no decurso do presente ano de 2025, que deu continuidade à atividade desenvolvida anteriormente pela SILOPOR – Silos Portuários, S.A., que se encontrava em liquidação, no âmbito de um contrato de concessão que terminou em 30 de junho de 2025 e cujo novo contrato de concessão ainda não é conhecido em toda a sua plenitude, a elaboração deste Plano foi condicionada por algum nível de incerteza associado à plenitude das obrigações que irão constar do novo contrato de concessão, bem como dos termos em que irá ocorrer a futura privatização da Entidade, embora neste caso como maior impacto nas previsões efetuadas relativamente ao exercício de 2028.

Por este facto, o detalhe da análise sobre o nível de cumprimento das orientações estabelecidas das referidas instruções fica de alguma forma prejudicado, dadas as limitações associadas à verificação da comparabilidade com os exercícios anteriores, não obstante o documento apresentado considerar, relativamente ao exercício de 2025, uma simulação agregando uma estimativa dos dados contabilísticos relativos ao período decorrido até ao final da primeira quinzena de maio, ainda na esfera da SILOPOR, com a estimativa dos dados posteriores, cuja atividade foi já desenvolvida na esfera da SILOTÁGUS, embora afetada ainda por algumas vicissitudes decorrentes da impossibilidade de assegurar, em toda a sua plenitude, a transferência imediata da atividade de uma sociedade para a outra.

Estas condicionantes afetam igualmente o âmbito do presente parecer, tendo-se por isso optado pela elaboração de um documento mais sintético, orientado sobretudo para a expressão do entendimento genérico sobre a conformidade do projeto de PAO apresentado com as já referidas orientações para a sua elaboração.

2. RESPONSABILIDADES

É da responsabilidade do órgão de gestão a preparação e apresentação da referida informação previsional, a qual inclui a identificação e divulgação dos pressupostos mais significativos que lhe serviram de base.

A nossa responsabilidade consiste em (i) avaliar a razoabilidade e consistência interna dos pressupostos utilizados, (ii) a conformidade da proposta com os pressupostos assumidos e com as orientações tutelares aplicáveis, (iii) o enquadramento legal e estatutário, bem como (iv) a adequação da estrutura, coerência e clareza da proposta apresentada, e, quando aplicável, (v) pronunciarmo-nos sobre riscos ou limitações à execução orçamental que possam ser identificados

3. ÂMBITO

O nosso trabalho foi efetuado de acordo com a Norma Internacional de Trabalhos de Garantia de Fiabilidade 3400 (ISAE 3400) - Exame de Informação Financeira Prospetiva, e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, adaptadas às circunstâncias e às necessidades dos destinatários da informação, incluindo os procedimentos que considerámos necessários para avaliar os pressupostos usados na preparação e apresentação da informação prospetiva anexa.

O trabalho desenvolvido consistiu, essencialmente:

- a) Em indagações e procedimentos analíticos destinados a rever (i) a fiabilidade das asserções constantes da informação previsional, (ii) a adequação das políticas contabilísticas adotadas tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação; e (iii) a adequação da informação financeira previsional.
- b) Na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objetivo de obter uma confiança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.

- c) Na verificação se o "Plano de Atividades, Orçamento e Plano de Investimentos para 2026" foi preparado de acordo com as "Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2026-2028, incluindo o Plano de Investimentos do Setor Empresarial do Estado".

Entendemos que o exame efetuado é suficiente e apropriado para proporcionar uma base para a expressão do nosso parecer.

4. ANÁLISE

Atentas as condicionantes já referidas, decorrentes de o exercício de 2026 corresponder ao primeiro ano completo de atividade da SILOTÁGUS, num enquadramento distinto daquele em que se encontrava a SILOPOR, que a antecedeu, e em que os exercícios de 2026 e 2027, bem como o período já decorrido de 2025, visam sobretudo assegurar as condições de operação necessárias ao cumprimento do futuro contrato de concessão, e consequente processo de privatização, o que envolve, designadamente, a necessidade de recuperar algumas das infraestruturas existentes que se encontram afetadas pelo adiamento de algumas operações de manutenção que já deveriam ter ocorrido, a presente proposta de PAO deve ser analisada neste contexto, muito embora os termos em que ocorreu o contrato de transmissão contemplasse já esta necessidade, acautelando, designadamente, os meios financeiros necessários a tal desiderato, bem como, ao nível do passivo, a evidenciação das responsabilidades que lhe estão associadas.

Atento este contexto, adequadamente explicitado na proposta da PAO apresentada, complementado com os ficheiros em suporte excel que correspondem aos formulários do SISEE, mas que não constam do documento do PAO, o conjunto desta informação, em nossa opinião, dá globalmente cumprimento às referidas Instruções, sendo justificadas as opções assumidas.

No que se refere às demonstrações financeiras, a comparabilidade com os exercícios anteriores está naturalmente prejudicada, por se tratar do primeiro ano completo de atividade da SILOTÁGUS.

Relativamente ao equilíbrio económico da atividade desenvolvida, as demonstrações financeiras previsionais apontam para a apresentação de um resultado líquido positivo no final de 2026 (1.534.563 euros), refletindo uma ligeira melhoria face à estimativa do resultado agregado da atividade gerada ainda no âmbito da SILOPOR com a atividade já desenvolvida na esfera da SILOTÁGUS, refletindo o equilíbrio da exploração, bem como a capacidade de geração de fundos, tendo em consideração que o financiamento das operações de manutenção e de investimento destinadas a recuperar fragilidades passadas será assegurado pela tesouraria contemplada no contrato de transmissão.

Em termos financeiros, a SILOTÁGUS tenderá a apresentar a partir de 2026 uma situação confortável, com capitais próprios que tenderão a assumir uma robustez crescente.

5. PARECER

Com base no trabalho efetuado, o qual foi executado tendo em vista a obtenção de um grau de segurança moderado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que (i) a informação financeira histórica não tenha sido estimada de acordo com as melhores expectativas existentes à data, atendendo às circunstâncias descritas; e (ii) a informação financeira previsional não tenha sido preparada e apresentada com base em pressupostos apropriados e fiáveis e de forma consistente com as políticas e princípios contabilísticos geralmente adotados pela **SILOTÁGUS, S.A.** Devemos, contudo, advertir que, frequentemente, os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, pelo que os resultados reais serão provavelmente diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

Lisboa, 19 de setembro de 2025

O Revisor Oficial de Contas

VITOR ALMEIDA & ASSOCIADOS, SROC, LDA.

Representada por:

Assinado por: **Vítor Manuel Batista de Almeida**
Num. de Identificação: 04886686
Data: 2025.09.19 12:14:51+01'00'



Vítor Manuel Batista de Almeida
(Inscrito na OROC sob o nº 691 e na lista de auditores da CMVM sob o nº 2)