



A SOLUÇÃO CERTA NA HORA CERTA!

RELATÓRIO DE GESTÃO

2018



Praia, Maio de 2019



SONERF – A SOLUÇÃO CERTA NA HORA CER

Índice

I - RESUMO EXECUTIVO	2
II – PREÂMBULO	7
III – ENQUADRAMENTO – CONTEXTO FUNCIONAL	10
3.1 MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	12
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
3.3 SÍNTESE DE ATIVIDADES	13
IV – SÍNTESE DAS ATIVIDADES POR UEN’s	15
4.1 DIREÇÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA E DOS RECURSOS HUMANOS	15
4.1.1 Recursos Humanos	16
4.1.2 Qualificação do Pessoal	17
4.1.3 Grau Académico	17
4.1.4 Faixa Etária	18
4.1.5 Reclassificação	19
4.1.6 Admissões	19
4.1.7 Reforma	19
4.1.8 Desvinculação	19
4.1.9 Subsídios	20
4.1.10 Licença sem Vencimento	20
4.1.11 Nomeações	20
4.1.12 Prestação de Serviços	20
4.1.13 Análise Económica e Financeira	21
4.1.14 Rendimentos	21
4.1.15 Gastos	23
4.1.16 Investimentos Realizados	24
4.1.17 RESULTADOS	25
4.1.18 Relação dos Valores por Receber	25
4.1.19 Adiantamento a Fornecedores	27
4.1.20 Relação dos Valores por Pagar	27
4.1.21 ESTADO E OUTRAS ENTIDADES PÚBLICAS –EOEP	28
4.2 DIREÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	30
4.3 DIREÇÃO DE PRODUÇÃO / DELEGAÇÕES	33
V - NOTA FINAL	35
ANÁLISE DE SWOT	35
INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS	39

I - RESUMO EXECUTIVO

Indubitavelmente, o Relatório de Atividades tem como objetivo apresentar a atividade anual desenvolvida pela organização em cumprimento da sua missão, no quadro das orientações que lhe foram estabelecidas. Trata-se, pois, de um instrumento de retrospectiva que serve para fazer o balanço do ano, descrevendo as atividades realizadas em prol dos objetivos previamente traçados e dando a conhecer o desempenho dos serviços através da publicitação dos resultados alcançados. Sendo um instrumento de gestão que procura evidenciar os vários recursos utilizados e os fatores que contribuíram para os resultados em função dos objetivos estabelecidos, consubstancia uma análise essencial para a reflexão da organização sobre os seus pontos fortes – no sentido da sua maximização – mas também as suas debilidades, o que permite um autoconhecimento que favorece a melhoria contínua.

Este Relatório tem como objetivo demonstrar qualitativa e quantitativamente os resultados alcançados pela SONERF,EPE no ano de 2018, em consonância com os indicadores dos Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais fixados para o ano económico em apreço.

Para 2018, os principais desafios da SONERF,EPE desdobraram-se em desafios enquanto Empresa Pública do Estado, desafios relacionados com a Gestão das UEN's (unidades estratégicas do negócio) e o referencial estratégico, estampado no Plano Estratégico da SONERF,EPE - 2018|2021. São desafios identificados, a par das orientações emanadas do governo, através dos ministérios que tutelam a empresa.

A atividade realizada foi em grande parte enquadrada pelo estabelecido no Plano de Atividades aprovado, onde se garantiu o alinhamento estratégico entre estes Objetivos Operacionais e os objetivos e iniciativas programadas para execução sob a responsabilidade das diferentes UEN's (unidades estratégicas do negócio). Desta forma, o esforço e investimento centraram-se prioritariamente no nosso **Core Competence** que está alicerçado em quatro pilares essenciais e com tendência para crescimento, caso venhamos a entrar no novo nicho de mercado potencial e incipiente que se emerge espontaneamente que é o Sistema de Energia Solar Fotovoltaica.

Além da atividade programada houve necessidade de responder a solicitações e desafios não previstos, traduzindo-se no desenvolvimento de novos projetos dos quais, dada a sua relevância para o desempenho da missão da SONERF, realçamos dois:

1. Desassoreamento da Barragem do Poilão;
2. Reparação de Galeria de Fajã – S. Nicolau.

Concernente à SONERF, tratou-se de um ano de consolidação da sua estrutura organizacional e preparar a empresa para a futura privatização/concessão e/ou reestruturação, segundo o cronograma estabelecido pelo governo na **Resolução nº 87/2017**, no BO nº 46 I Serie de 03 de Agosto, já que fazemos parte deste pipeline de empresas publicadas.

Por esta razão, focalizamos na organização dos nossos serviços, nas competências pluridisciplinares do nosso capital humano, e também na definição dos investimentos essenciais para cada setor.

Desta forma, diagnosticamos a empresa através da análise de SWOT, fizemos a regularização de contas não prestadas através de auditorias às DF's, reformulamos o Estatuto da SONERF e PCCS, criamos novos incentivos, Fundo Social e.g., demos visibilidade e notoriedade a SONERF com a criação do website.

De realçar que houve uma preocupação com a organização das UEN's (unidades estratégicas do negócio) principais, e promoção do espírito de equipa e de entajuda na realização das nossas atividades tendo em vista os objetivos a atingir não só ao nível do plano de atividade, mas também do PEDS.

Os resultados líquidos dos exercícios da SONERF dos dois últimos anos, têm sido estimulantes, contrastando, pois, com os mais de 25 mil contos negativos referentes ao exercício de 2016.

Para a elaboração do presente relatório foi efetuado o levantamento, em todas as unidades orgânicas, da informação respeitante ao grau de execução da atividade planeada, sejam a da exclusiva responsabilidade de cada unidade, sejam a de responsabilidade partilhada.

LISTA DE SIGLAS, ABREVIACOES E ACRONIMOS

ANAS	Agência Nacional de águas e Saneamento
BCV	Banco Central de Cabo Verde
CAE	Código de Atividade Empresarial
DGASP	Direção Geral de Agricultura Silvicultura e Pecuária
ECV	Escudos Cabo-verdianos
EPE	Empresa Pública do Estado
Hh	Hora-Homem
IDE	Investimento Direto Externo
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
INERF	Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
IVA	Imposto sobre valor acrescentado
MAA	Ministério de Desenvolvimento Rural
MVV	Missão, Visão e Valor
OMD	Objetivo do Milnio para o Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PIP	Programa de investimento Público
PNIA	Programa Nacional de Investimento Agrícola
SONERF	Sociedade Nacional de Engenharia Rural e Florestas
TIC	Tecnologias de Informação e comunicação
UEN	Unidade Estratégica do Negócio
QDMP	Quadro de despesas a médio prazo
QOMP	Quadro oramental de médio prazo
KPI	Key Performance Indicator
ONG	Organização Não governamental
MKT	Marketing
UASE	Unidade de Acompanhamento
DGPOG	Direção Geral do Planeamento
DGPCP	Direção Geral do Patrimnio e Contratação Pública
BSC	Balanced Scorecard
TDB	Tableau de Board
EVA	Economic Value Added
PCCS	Plano de Cargo Carreira e Salário
PEDS	Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável
PEMSAA	Programa Emergência p/ Mitigação da seca e mau Ano Agrícola
ADP	Avaliação de Desempenho Potencial
DME	Direção de Máquinas e equipamentos
DAF	Direção Administrativa e Financeira
DP	Direção de Produção

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição do pessoal

Quadro 2: Qualificação do Pessoal de acordo com a sua Categoria

Quadro 3: Qualificação do Pessoal vs Grau de Escolaridade

Quadro 4: Síntese Geral Grau Escolaridade

Quadro 5: Faixa Etária

Quadro 6: Resumo Faixa Etária

Quadro 7: Proveitos Realizados em 2018 vs executados em 2016/2017

Quadro 8: Gastos Incorridos em 2018 vs Gastos em 2016 e 2017

Quadro 9: Investimentos em 2018 vs realizados em 2016 e 2017

Quadro 10: Variação de RAI nos últimos 3 anos

Quadro 11.1: Clientes conta corrente

Quadro 11.2: Outros clientes

Quadro 12: Adiantamento a Fornecedores

Quadro 13.1: Fornecedores Matérias Primas

Quadro 13.2: Fornecedores de Serviços

Quadro 14: Dívidas perante Fisco e INPS

Quadro 15: Dívidas herdadas do extinto INERF para com o INPS. até 31 de dezembro de 2018

LISTA DE FIGURAS

Fig.1 – Organigrama

Fig. 2 – Rendimentos de 2018 vs 2016|2017

Fig. 3 – Gastos de 2018 vs 2016|2017

Fig. 4 – Investimentos realizados em 2016|2017|2018

Fig.5 – Resultado Antes dos Impostos (EBT)

II – PREÂMBULO

A conjuntura económica em 2018 foi favorável, segundo o INE. A revisão em alta para 2018 dos valores de crescimento económico aponta, “comparativamente às projeções, um contributo mais robusto da procura externa líquida e mais ténue do consumo e do investimento privado para o crescimento, assim como para um crescimento mais contido dos preços no consumidor, aponta o Banco de Cabo Verde.

Este relatório vai ao encontro ao Programa de Atividades da SONERF, EPE., proposto para o ano económico de 2018, elaborado com base em conjuntura económica nacional, o Programa de Emergência para Mitigação da Seca e do Mau Ano Agrícola (PEMSMAA), e a conjuntura internacional pouco favorável, condicionada pela tendência altista do preço do crude.

Os objetivos enquadrados na estratégia global de reestruturação da empresa passam necessariamente pelas áreas de recursos humanos, financeiro, comercial e marketing e estão de acordo com o PEDS.

A SONERF, vem consolidando a sua posição no mercado cabo-verdiano ano pós-ano, graças ao seu *know-how* e *background*. Podemos afirmar que a sua *goodwill* hoje, é muito mais elevada dado a sua atuação num mercado, acirrado e competitivo, apesar de exíguo.

A SONERF, assinou em 2018, diversos contratos quer via ajustes diretos quer concursos ganhos no valor de **226.160.685** ECV. Desse valor, a maior fatia coube a ANAS que contribuiu com 49%, seguida de DGASP com 32% e o restante a outras entidades.

(Ver anexo 4)

Inequivocamente, a SONERF continua a ser a marca de confiança no seu domínio, associado ao binómio *Preço Vs Qualidade*.

De realçar que os preços praticados pela SONERF datam de 2014, e nunca houve atualizações, mas sim, ajustamentos substanciais em função da oferta e procura.

Durante o ano de 2018, assinou 20 contratos com a ANAS, sendo 16, contrato de ajuste direto e ganhou 4 concursos públicos. Desses contratos, 17 já estão 100% concluídos. E o valor da empreitada foi na ordem de **110.337.066** ECV.

(Ver anexo 1)

Assinou contratos diversos com diferentes entidades, cerca de 14, no valor de **44.044.260** ECV, tendo recebido 68,9% desse montante. **(Ver anexo 2)**

E, por fim, assinou 3 contratos de empreitada de ajuste direto com a DGASP, no valor de **71.779.359** ECV, tendo recebido somente 2,5% desse montante. **(Ver anexo 3)**

Os programas e projetos conduzidos pela SONERF, traduzem num impacto socioeconómico relevante na criação de postos de trabalho diretos, e acrescentam o valor para os donos de obra e utentes. A título de exemplo, nesse período, garantiu 752 postos de trabalho direto nas ilhas de Stº Antão e S. Vicente, sendo, 80% mão-de-obra masculina e 20% feminina. E, nas ilhas de Santiago, Fogo, Maio garantiu 422 postos de trabalho diretos.

No domínio dos Recursos Humanos os principais objetivos tendo em vista a necessidade de redução dos custos fixos, são de redimensionamento do pessoal efetivo, através de *downsizing*. Esse redimensionamento seria inevitável para que o clima reinante se atenuasse do stress psicológico acumulado durante vários anos. A par disso, existe um nº considerável de trabalhadores, considerado de excedentários, cuja produtividade é nula dado ao estado precário da saúde deles.

No sector financeiro/comercial o ano foi positivo quer em termos de Prestação de Serviços quer em termos de resultados. Em termos de Prestação de serviços, comparativamente aos anos anteriores, houve um aumento de 0,17% em relação ao período homólogo e 22,5% em relação ao ano de 2016. E, em termos de Resultados, as cifras apontaram para um aumento de 4,2% em relação ao ano de 2017, e 16,8% em relação ao 2016.

Para o ano de 2018, tínhamos previsto um volume de negócios na ordem de **170.479** contos CV e realização foi de **208.492** contos CV, ou seja, houve um incremento na

ordem de 22,3%. O pico de vendas foi em Janeiro 47% e Dezembro 25%, coincidindo pois com maior agressividade de cobrança no mês de Dezembro e faturação acumulada com reajustes em Janeiro. **(Ver anexo 7)**

A magnitude numérica revela-nos a saúde financeira da empresa e sua viabilidade através do Cash Flow. Registamos no ano de 2018, que o CF inicial era de **89.780.828 ECV** e o saldo final **62.615.990 ECV**. **(Ver anexo 8)**

Quer dizer que a empresa possui margem de manobra para realizar despesas de capital (*Capex*).

Foi dada uma atenção especial a gestão de stocks com admissão de uma estagiária. Pretendeu-se com *Lean Management*, criar valor para a empresa através da redução de desperdícios e programação das compras o que implicou uma completa mudança de mentalidades na forma como se gerem as atividades. O objetivo visa maior rigor na definição do nível de stocks de segurança de forma a conciliar os interesses de uma racionalidade económica e financeira das compras com a prestação de um bom nível de serviço e de boa qualidade.

Na área de Marketing, pretendendo dar maior visibilidade a empresa, os autos dispõem de um logotipo nas portas laterais, criamos um website da empresa.

Para a mitigação desse fenómeno, fez-se a contenção de admissões através de contratos precários, trabalhou-se na revisão do Estatuto do pessoal e PCCS. Houve 5 programas de ação de formação, sendo 3 na área de engenharia rural, e 2 no sistema fotovoltaico e instalação de campos solares, com o fito de dotar o pessoal de maior capacitação técnica.

Para o ano económico de 2018, tínhamos previsto um investimento na ordem de **120.490 contos CV**, para garantir a atividade funcional e operacional da empresa. Os investimentos realizados foram superiores aos anos precedentes em 95% e 73%, respetivamente. **(Ver quadro 9)**

O resultado líquido foi de **10.915 contos CV** contra **10.228 contos CV** previsto. Um ligeiro aumento de 6,7%. E, em relação ao período homólogo, houve um incremento

na ordem de 55%. Registou-se uma diminuição de gastos correntes em **-5.03%**, respetivamente.

Relativamente aos indicadores económicos e financeiros espera-se o seguinte comportamento:

A rentabilidade das vendas foi de 5,6%. A rentabilidade dos capitais próprios registado é de 4,04%, valor superior ao de 2017 que foi de 3.75%. Note-se que a nível destes dois indicadores de rentabilidade as realizações representam ligeiras melhorias em relação a 2017.

A margem EBITDA registada foi de 18,5% contra 9,6% em 2017.

A Autonomia Financeira foi de 39,1%, e a Solvabilidade registada foi de 64,1%. Os rácios de solvabilidade e autonomia permitem avaliar a tendência da empresa quanto à capacidade de solver os seus compromissos de médio e longo prazo, e analisar a sua dependência face a terceiros, isto é, os efeitos das políticas de financiamento prosseguidas, bem como avaliar os efeitos das políticas de investimentos.

III – ENQUADRAMENTO – CONTEXTO FUNCIONAL

Nos termos previstos na Lei n.º 47/VII/2009, de 7 de Dezembro que estabelece o Regime do Sector Empresarial do Estado, incluindo as Bases Gerais do Estatuto das Empresas Públicas do Estado, o Governo optou pela transformação do Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas (INERF), numa entidade pública empresarial com a denominação de Sociedade Nacional de Engenharia Rural e Florestas, Entidade Pública Empresarial (SONERF, E.P.E.), facto que foi formalizado através da aprovação do Decreto-Lei nº 7/2013 de 11 de Fevereiro e publicado no B. O. Nº 9 I Série na mesma data. O referido diploma entrou em vigor decorridos 30 (trinta) dias após a sua publicação, ou seja a 13 de Março.

A **Core Competence** da SONERF está focalizada em quatro áreas fundamentais bem definidas, que constituem o seu negócio. São elas:

-  Hidráulica
-  Construção Civil/Engenharia Rural

- ✚ Energia Renovável
- ✚ Serralharia e Eletromecânica

A notoriedade e marca da SONERF são reconhecidas nas três primeiras áreas, em todo o território nacional. De salientar que o seu *Core Business* se concentra na Construção Civil/Engenharia Rural e Hidráulica. A área de energia renovável e o Sistema Fotovoltaico é um nicho de mercado ainda incipiente e com enorme potencialidades que urge explorar.

A área de Serralharia e Electromecânica somente tem expressão para os trabalhos para a própria empresa. Quiçá, a proliferação de muitas oficinas improvisadas em todos os bairros da capital, faz com que o seu espaço no mercado se reduza, ao par da sua localização nas periferias.

O CA da SONERF, EPE., tem feito uma gestão de rigor e transparência, pautado sempre pelo cumprimento da lei, e o ano económico de 2018 não foi exceção à norma. Tem o seu enquadramento no âmbito das competências da empresa e das orientações emanadas das Tutelas, o MF e o MAA, a que se destinam em primeiro lugar. Ele visa ainda atender aos parceiros do setor e todos os que se interessam e dedicam ao seguimento do setor (*stakeholders*).

O Relatório de Gestão de 2018, segue as orientações estratégicas da Administração da SONERF, EPE., perspectivadas no Plano de Atividades do mesmo ano, que por sua vez tem como linhas de orientação a política do Governo e as prioridades estabelecidas pelo MAA em termos de programas e projetos de investimentos definidos no QDMP, QOMP e PIP.

De salientar, que as atividades realizadas foram programadas para serem executadas no decurso do ano económico em apreço. Porém, é de se calcular que algumas delas, pela natureza dos projetos plurianuais são adiadas, e se transitam para os anos posteriores.

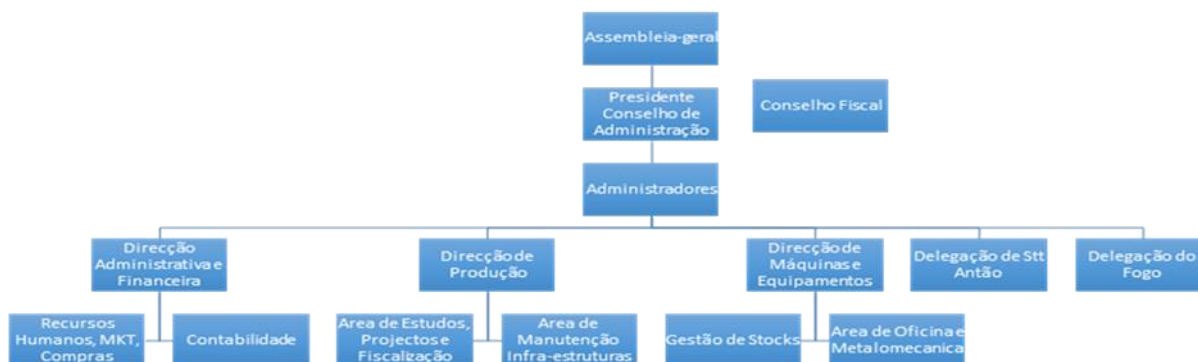
3.1 MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

No cumprimento da sua missão, a SONERF, E.P.E., vincula-se às opções e medidas de política definidas pelo Governo para as áreas do desenvolvimento rural, que interpreta e desenvolve, de forma criadora, através dos instrumentos de gestão previsional previstos na lei.

O objeto social da SONERF, construção, reabilitação/manutenção das infraestruturas hidráulicas e hidrogeológicas públicas, e também já construídas, e a sua respetiva valoração social e económica.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Fig.1 – Organigrama



A análise da SONERF, para além da utilização de elementos financeiros, com forte componente quantitativa, terá de passar pelo conhecimento da própria empresa – recursos humanos, meios tecnológicos (máquinas e equipamentos), serviços, mercado, tipo e nº de clientes e fornecedores, enquadramento legal, evolução histórica da empresa e concorrência. A estrutura organizacional continua sendo leve e em vias de reestruturação. Com três direcções na sede, e duas delegações, sendo uma em Santo Antão e outra no Fogo.

A empresa labora com 47 colaboradores neste momento, sendo 3 com vínculo precário e 1 estagiário. É claro que podemos torná-la ainda mais “enxuta” através de *downsizing*, que consiste na reestruturação administrativa, com o intuito de potencializar as atividades, eliminando processos burocráticos e correntes hierárquicas desnecessárias na empresa. Neste contexto, a principal meta do *downsizing* é desenvolver um planeamento que faça com que a SONERF consiga se manter de modo eficiente e eficaz. Como a meta do *downsizing* é diminuir os custos e reestruturar a organização de trabalho da empresa, isso terá implicações diretas na sua rentabilidade e sustentabilidade.

Porém, pode-se afirmar que a principal justificativa do uso do *downsizing* é a diminuição dos custos da empresa.

3.3 SÍNTESE DE ATIVIDADES

O novo Conselho de Administração desde a sua nomeação tem-se pautado pelo princípio das ideias-chave do controlo de gestão ...*ESTIMULAR, RESPONSABILIZAR, GERIR COM RIGOR E ÊXITO...*

Ao atuar em decisões baseadas em princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, a SONERF, passou a desenvolver as suas atividades de forma muito mais sustentável.

A função básica de um CA é manter o direcionamento estratégico dos negócios, de acordo com os principais interesses da organização e de seus *stakeholders*, protegendo e aumentando seu património e maximizando o retorno sobre seus investimentos. Todos através da execução de projetos de *CAPEX* (despesas de capital ou investimento em bens de capital) ou *OPEX* (despesas operacionais).

Compete ao CA, o desenvolvimento de questões estratégicas, como na busca de novos nichos de mercado e negócios, e na criação de vantagens competitivas duradouras.

Ao longo desse ano, o CA promoveu reuniões sobre os objetivos da empresa, com prática da tomada de decisões em grupo, descentralizando o controlo. Além de estabelecer diretrizes para o planeamento estratégico e validá-lo junto aos diretores da empresa. Embora não interfira diretamente nos assuntos operacionais, o CA instituiu sistemas de

controle interno e um código de conduta para a organização e para seus projetos, programas e portfólio.

Ao avaliarmos a performance da empresa, as iniciativas estratégicas de crescimento são mais observadas, pois o CA e principalmente os *stakeholders* estão ávidos de retornar a seus resultados projetados durante o plano de negócios.

Desse modo, no âmbito das nossas atribuições e competências, o CA levou a cabo algumas iniciativas com ganhos substanciais para a empresa tais como:

- ✚ Programas de melhoria contínua (Lean Manufacturing) (FF Solar);
- ✚ Programas de excelência operacional (Six Sigma), (projetos com objetivos estratégicos)(Íncentea);
- ✚ Gestão de Processos (agilidade na comunicação e padronização de docs.) (Tektimus);
- ✚ Reestruturação organizacional (gestão de stock, contabilidade e engenharia);
- ✚ Parcerias estratégicas (Lobo Solar, ECAA);
- ✚ Lançamento do website: www.sonerf.com;
- ✚ Lançamento de novos serviços (campos solares).

As programações e atividades desenvolvidas visam estimular os colaboradores e incentivá-los a sentir a cultura, repercutindo sobremaneira na produtividade. Projetos de melhoria contínua para eliminação de perdas que tornam o negócio mais enxuto e ágil, além de impactar diretamente no **EBITDA**.

Das medidas com efeitos e ganhos positivos destacaremos:

- Business Plan 2018|2022
- Plano Estratégico 2018|2021
- Todos os colaboradores têm o seu vencimento na conta pessoal a cada 27 do mês;
- Revisão do Estatuto da Empresa (*por aprovar*);
- Revisão do PCCS (*por aprovar*);
- Criação do Fundo Social dos Colaboradores da empresa;
- Política de formação contínua “job on training” para todos os setores;
- Formação na área de energias renováveis;
- Recrutamento de estagiários para sectores-chave;
- Encontro de Trabalho p/ negociação das dívidas do INPS e do Fisco;

- Encontro de trabalho p/ negociação com INPS sobre os colaboradores com mais de 30 anos de serviço;
- Encontro de trabalho sobre o registo do património da SONERF com DGPCP;
- Inventário parcial dos ativos fixos tangíveis na DME (direção de máquinas e equipamentos);
- Tentativa de regularização do Registo do Património da SONERF;
- Alienação de bens patrimoniais considerados obsoletos e sem valor comercial;
- Maior notoriedade e visibilidade da SONERF com a website;
- Sistema de cobranças amigáveis e coercivas;
- Revisão de contratos de prestação de serviço e avenças;
- Revisão de contratos de FSE(fornecimento de serviços externos);
- Confraternização com os colaboradores nos dias comemorativos;
- Negociação sobre a informatização dos arquivos da SONERF;
- Auditoria das Demonstrações Financeiras dos anos 2015,2016,2017 e 2018.

Todas as atividades desenvolvidas pelas UEN's estão bem detalhadas no *capítulo 4* deste relatório.

IV – SÍNTESE DAS ATIVIDADES POR UEN's

4.1 DIREÇÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA E DOS RECUROS HUMANOS

Ao longo deste capítulo serão abordadas as principais políticas que nortearam as atividades das UEN's (unidades estratégicas de negócios), ou SBU (Strategic Business Unit) acrónimo da expressão inglesa) da empresa em 2018.

Procuramos articular a análise num sentido estrito com a análise do ponto de vista de gestão para cada UEN.

Começando com a DAF(Direção Administrativa e Financeira e dos Recursos Humanos) temos a relatar o seguinte:

- ✚ Levar ao conhecimento das entidades competentes, os resultados das atividades realizadas na Empresa durante o ano 2018;

- ✚ As movimentações financeiras (receitas e despesas) realizadas na prossecução das respetivas atividades, o balanço anual e a demonstração dos Resultados, baseada numa análise realista da situação administrativa, financeira e patrimonial da Empresa.

De realçar que algumas informações apresentadas no presente relatório, estão em formato de tabelas, para facilitar a leitura e compreensão das principais ocorrências na Direção Administrativa e Financeira durante o ano em análise.

As informações mais detalhadas de Receitas e Despesas encontram-se espelhadas no Balancete que acompanha o presente relatório.

4.1.1 Recursos Humanos

Neste capítulo, trataremos da distribuição do pessoal, da sua qualificação, do seu grau académico, da sua faixa etária e das reformas e políticas implementadas no setor.

No que concerne aos Recursos Humanos, durante o ano 2018, a empresa operou com 47 colaboradores, coadjuvados por um Administrador não Executivo e um estagiário. O grosso do pessoal se concentra na DME, sendo 26% mais 15% no Parque Auto que laboram sob a mesma direção. Gostaríamos de frisar que dos colaboradores com mais de 30 anos de serviço prestado ao estado, 95% pertencem a esta direção. Assim, a distribuição do pessoal comporta-se da seguinte forma:

Quadro 1: Distribuição do Pessoal

Direcção/Secção	Nº de Colaboradores	%
Conselho Administração – CA	3	6
Direcção Administrativa e Financeira – DAF	10	21
Direcção de Produção – DP	7	15
Direcção de Máquinas e Equipamentos-DME	19	40
Delegação do Fogo	1	2
Delegação de Santo Antão	6	13
Estagiários Direc Máq. Equip.	1	2
TOTAL GERAL.....	47	100

4.1.2 Qualificação do Pessoal

Relativamente à qualificação do pessoal, até finais de Dezembro do ano 2018, o cenário é o que se segue:

Quadro 2: Qualificação do Pessoal de acordo de com sua Categoria

Categorias	Nº de Colaboradores	%
Assistente Administrativo	1	2
Auxiliar Administrativo	1	2
Contabilista (Controller)	1	2
Guardas	1	2
Condutores	7	15
Oficial Administrativo	1	2
Técnico Profissional	2	4
Técnico-adjunto	3	6
Técnico Superior	8	17
Técnico Auxiliar	1	2
Tesoureiro	1	2
Operário Qualificado/ Semi Qualificado	16	34
Ajudante Serviços Gerais	3	6
Estagiários	1	2
TOTAL GERAL.....	47	100

Constata-se que há uma predominância de categoria “Operário Qualificado e Semiqualificado”, na ordem de 34% em relação a de “Técnico Superior” que representa apenas 17% do nº total dos colaboradores da Empresa. Demonstra que há uma necessidade premente de se inverter esse quadro dado que o grau de escolaridade dos colaboradores é baixo. E, essa inversão iria trazer mais valias para a empresa com formação *job on training*, capacitar e dotar os colaboradores de maior polivalência. Para não falarmos de injeção de sangue novo na organização, principalmente nas áreas consideradas nucleares para a empresa.

4.1.3 Grau Académico

O **quadro 3**, ilustra o nível de qualificação académica dos colaboradores da Sociedade durante o ano em análise.

Quadro 3: Qualificação do Pessoal vs Grau de Escolaridade

Grau Académico	Nº de Colab.	%
Ensino Primário	20	43
Ensino Secundário	16	34
Ensino Médio	1	2
Ensino Superior	10	21
TOTAL GERAL	47	100

O ensino primário representa 43% do total dos Trabalhadores da Empresa, enquanto que o de pessoal qualificado com ensino superior apenas 21%.

Quadro 4: Síntese Geral Grau Escolaridade

Grau de Escolaridade	Qte	%
4ª Classe	15	32
6ª Classe	1	2
2º Ano C. Preparatorio/6ª Classe	4	9
2º C. Geral/8º Ano Escolaridade	1	2
3º C. Geral	3	6
8º Ano Escolaridade	1	2
10º Ano Escolaridade	3	6
11º Ano Escolaridade	1	2
12º Ano de Escolaridade	7	15
Curso Médio	1	2
Bacharel	2	4
Licenciatura	6	13
Mestre	2	4
TOTAL GERAL	47	100

4.1.4 Faixa Etária

Durante o ano de 2018, a Faixa Etária do pessoal da SONERF – EPE encontrava-se distribuída segundo o **quadro 5**:

Quadro 5: Faixa Etária

Faixa Etária	Nº Trabalhadores	%
18-35	6	13
36-50	10	21
51-65	25	53
> 60	6	13
TOTAL	47	100

Quadro 6: Resumo Faixa Etária

FAIXA	NºS
18-35	6
36-50	10
51-65	25
> 60	6
TOTAL	47

Mais de 50% dos trabalhadores da Empresa encontravam-se na faixa etária superior a 50 anos e apenas 13% na faixa inferior a 35 anos.

4.1.5 Reclassificação

Durante o ano em análise não ocorreram reclassificações.

4.1.6 Admissões

Foram admitidas, no mês de Agosto, três Ajudantes de Serviços Gerais com contrato precário, no sentido de auxiliar a Sociedade nas tarefas básicas e fundamentais da Instituição, proporcionando deste modo, o bem-estar e conservação geral do local e ambiente de trabalho. Estas contratações aconteceram na base da rescisão do Contrato de Prestação de Serviços que a SONERF mantinha com a Empresa Moreira & Mascarenhas desde o mês de Julho do ano 2014.

4.1.7 Reforma

Reformou-se um trabalhador no mês de Março de 2018, através da unificação da pensão entre a Administração Pública e o INPS.

4.1.8 Desvinculação

No mês de Abril de 2018 desvinculou-se, da Empresa, um Engenheiro mecânico, contratado a tempo determinado desde o mês de Fevereiro de 2015.

4.1.9 Subsídios

No que se refere à rubrica epigrafada, durante o ano de 2018, foi atribuído um subsídio simbólico no valor de **15.000 ECV** a uma estagiária admitida na Direção de Máquinas e Equipamentos no sentido de apoiar o setor de Armazém na organização e gestão de stock.

4.1.10 Licença sem Vencimento

Encontra-se de licença sem vencimento, desde o mês de março do ano de 2017, um Operário Qualificado, em continuidade de tratamento no exterior, de acordo com o documento médico apresentado.

4.1.11 Nomeações

Não ocorreram nomeações interna na sociedade durante o ano de 2018, mas foram nomeados, em janeiro do no 2018, os membros de órgãos da fiscalização da SONERF, através do Despacho Conjunto nº 11/2018, dos Ministros das Finanças e da Agricultura e Ambiente, um Fiscal Único e um seu suplente.

4.1.12 Prestação de Serviços

- Durante o ano económico de 2018, a SONERF foi assessorada nos assuntos jurídicos por um jurista contratado em Setembro do ano 2017;
- A assistência técnica em equipamentos informáticos e módulo de contabilidade prestada pela Empresa Incentea, contratada, em Outubro do ano 2015;
- Para a conceção, criação e manutenção do Website da SONERF foi contratada a Empresa Leaf Media em Janeiro do ano 2018;
- Os serviços de limpeza, higiene e conforto foram assegurados, de Janeiro a Julho, pela empresa Moreira & Mascarenhas, contratada em Julho do ano 2014;
- Os serviços de Segurança e Proteção, foram prestados pela empresa Ronda, contratada, desde o mês de Agosto do ano 2014;
- E os de comunicação móvel, foram prestados pela empresa Unitel T+, contratada em Fevereiro do ano 2015.

4.1.13 Análise Económica e Financeira

No contexto de análise económica e financeira é importante destacar a importância da análise SWOT através da identificação e caracterização dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da SONERF. (*Ver Nota Final*)

Os pontos fortes e fracos da SONERF têm a ver, com aspetos organizacionais e caracterização dos recursos (recursos humanos, qualidade e forma como estão organizados, capacidade tecnológica, know-how, marca, imagem, ciclo de exploração, recursos financeiros, etc.).

As ameaças estão ligadas ao meio envolvente (mercado, concorrência, enquadramento legal, contexto económico e financeiro, etc). No fundo os pontos fortes e fracos constituem o sistema imunológico de uma organização, permitindo aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças.

4.1.14 Rendimentos

Consideramos o ano 2018, um ano de estabilidade financeira, na medida em que a Empresa conseguiu funcionar bem, com recursos próprios, resultantes de obras e projetos executados no período em referência, sem recorrência a terceiros.

A Empresa atingiu um volume de negócio no total de **208.492.419 ECV**, com uma grande participação da rubrica prestações de serviços no valor de **195.516.113 ECV**, com destaque para os programas de emergência que contribuíram em 62%, seguido das perfurações em 17%. A rubrica “Outros Rendimentos” atingiu um total de **12.931.895 ECV**, equivalendo a 6% do Proveito Global.

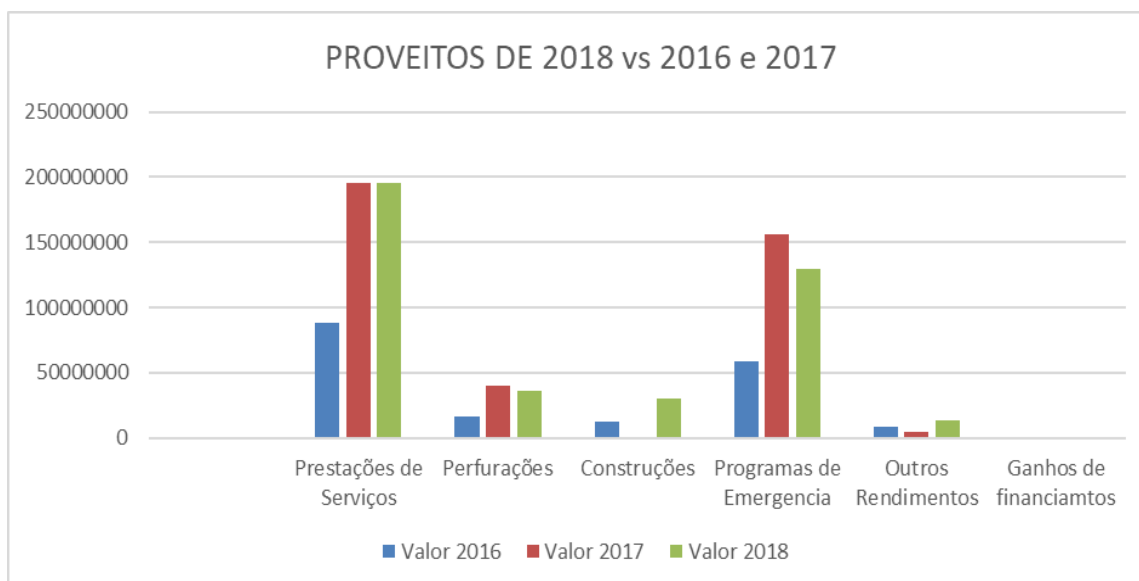
Os Programas de Emergência aumentaram consideravelmente em relação ao ano 2016, isto é, 119,10% devido a aumento de carteiras de obras executadas na ilha de Santo Antão, conseguidas no âmbito do concurso público nacional. Mas, quando comparado com o ano 2017, os Programas de Emergência diminuíram em 16,83% visto que em 2017 foram executadas muitas obras pela SONERF nas ilhas do arquipélago, mais concretamente na de Santo Antão que ficou fustigada pelas fortes chuvas que provocaram estragos nas parcelas agrícolas e outros meios de produção, ficando seriamente danificadas.

Quadro 7: Proveitos Realizados em 2018 vs executados em 2016|2017

Código	Rúbricas	Valor			Variação		
		2016	2017	2018	Peso 2018/ Proveito Global	2018/2016	2018/2017
72	Prestações de Serviços	87 873 582,00	195 179 280,00	195 516 113,00	0,94	122,50%	0,17%
721	Perfurações	16 462 238,00	39 559 783,00	35 878 820,00	0,17	117,95%	-9,30%
722	Construções	12 339 843,00	0,00	30 208 781,00	0,14	144,81%	100,00%
723	Programas de Emergencia	59 071 501,00	155 619 497,00	129 428 512,00	0,62	119,10%	-16,83%
78	Outros Rendimentos	8 305 352,00	4 861 488,00	12 931 895,00	0,06	55,71%	166,01%
79	Ganhos de financiamentos	0,00	10 899,00	44 411,00	0,00	100,00%	0,00%
Total		96 178 934,00	200 051 667,00	208 492 419,00	100,00%	116,78%	4,22%

O **quadro 7**, ilustra o peso de cada rúbrica em relação ao proveito global e a variação dos proveitos executados no ano em análise relativamente aos produzidos nos dois anos antecedentes.

Fig. 1 – Proveitos de 2018 vs 2016/2017



De um modo geral, constatamos que o valor global dos proveitos executados em 2018 aumentou 116,78% e 4,22% nos anos 2016 e 2017, respetivamente. O aumento é maior quando comparado com o primeiro ano, visto que 2016 foi um ano atípico, devido a realização de três eleições em Cabo Verde (a Autárquica, a Legislativa e a Presidencial), em que poucas obras foram executadas. Relativamente ao ano 2017, o aumento é ligeiro, visto que nesse ano foram executadas muitas obras de emergência derivadas por estragos originados pelas fortes chuvas caídas no País.

4.1.15 Gastos

Os gastos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas foram de **120.355.792 ECV**, considerado o maior de todos os incorridos, visto que estão diretamente relacionados com a execução de obras, contribuindo, deste modo, para o aumento do custo global em 69,87%. Os gastos com o Pessoal e Fornecimentos e Serviços Externos representaram 23,15% e 6,20%, respetivamente, do gasto total. A rubrica outros gastos representa 0,78% do gasto global.

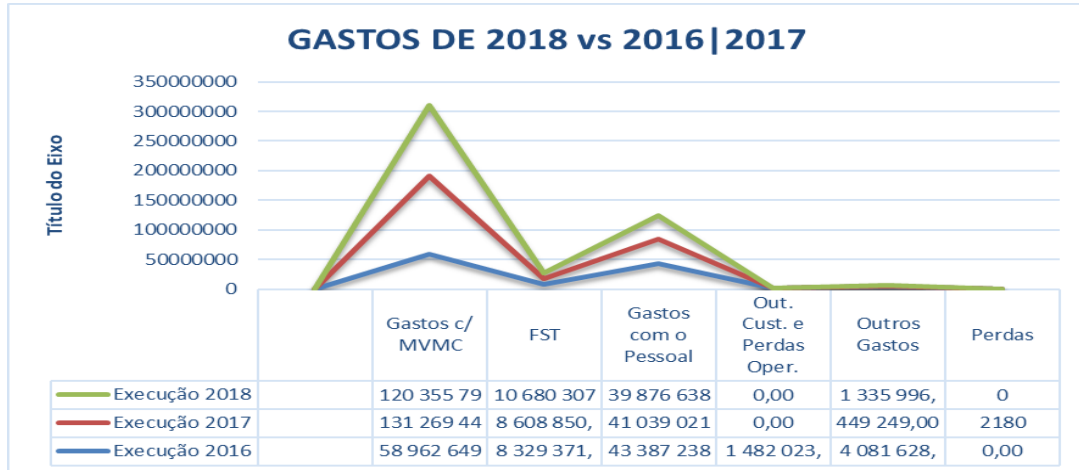
Quando comparado os custos com os incorridos nos anos 2016 e 2017, deparamos que houve um acréscimo de 48,18% em relação ao 1º ano e um decréscimo de 5,03% em relação ao 2º. Os gastos com mercadorias vendidas e matérias consumidas, aumentaram 104,12% relativamente ao ano 2016 e diminuíram 8,31% quando comparado com o 2º ano. Isto deve-se a não execução de obras em 2016 e execuções de mais obras de emergências em 2017, nas ilhas, pelas razões já apontadas.

Os fornecimentos e serviços externos (**FSE**) aumentaram 28,22% e 24,06% em relação ao 1º e 2º ano, respetivamente. Os gastos com o pessoal diminuíram em 8,09% e 2,83%, comparativamente aos anos de 2016 e 2017.

Quadro 8: Gastos Incorridos em 2018 vs Gastos em 2016|2017

Rúbricas	Execução 2016	Execução 2017	Execução 2018	Peso	Variação %	
					2018/2016	2018/2017
Gastos c/ MVMC	58 962 649,00	131 269 442,00	120 355 792,00	69,87%	104,12%	-8,31%
FST	8 329 371,00	8 608 850,00	10 680 307,00	6,20%	28,22%	24,06%
Gastos com o Pessoal	43 387 238,00	41 039 021,00	39 876 638,00	23,15%	-8,09%	-2,83%
Out. Cust. e Perdas Oper.	1 482 023,00	0,00	0,00	0,00%	-100,00%	0,00%
Outros Gastos	4 081 628,00	449 249,00	1 335 996,00	0,78%	-67,27%	197,38%
Perdas	0,00	2180	0	0,00%	0,00%	0,00%
Total	116 242 909,00	181 368 742,00	172 248 733,00	100,00%	48,18%	-5,03%

Fig. 2 – Gastos de 2018 vs 2016/2017



4.1.16 Investimentos Realizados

Os Investimentos realizados no ano em análise totalizaram **4.590.567 ECV**, um ligeiro aumento quando comparado com os dois anos antecedentes.

Quadro 9: Investimentos em 2018 vs realizados em 2016 e 2017

Rúbricas	2016	2017	2018	Variação %	
				2018/2016	2018/2017
Conservação e Reparação	2 456 081,00	2 210 008,00	3 760 895,00	53,13%	70,18%
Equipamento Básico	0,00	0,00	150 380,00	100,00%	0,00%
Equipmts Admnist. e Mob. Diversos	0,00	0,00	357 126,00	100,00%	0,00%
Outros Activos Fixos Tangíveis	0,00	0,00	101 478,00	100,00%	0,00%
Programas de Computador	180 000,00	138 313,00	125 544,00	0,00%	-9,23%
Capacitação R. Humanos	20 000,00	0,00	95 144,00	3,76%	0,00%
Total	2 656 081,00	2 348 321,00	4 590 567,00	0,73	0,95

Fig. 3 – Investimentos realizados em 2016/2017/2018



Para além de aquisição do programa de computador, a Empresa fez algumas intervenções em seus Edifícios, Viaturas e Equipamentos, no valor de **3.760.895 ECV**, registadas na conta 62, subconta Conservações e Reparações 6214, conforme explanadas no balancete que acompanha o presente relatório.

4.1.17 RESULTADOS

No presente exercício económico, a Sociedade obteve um resultado positivo Resultado Antes dos Impostos – **RAI (EBT)** de **30.729.547 ECV**, um aumento significativo de 219,28% relativamente ao ano económico 2016 e 138,15% quando comparado com o ano 2017, conforme o **quadro 10**.

Quadro 10: Variação de RAI nos últimos 3 anos

DESIGNAÇÃO	RESULTADO LIQUIDO			Variação 2018/2016	Variação 2018/2017
	2016	2017	2018		
Valor	-25 762 688,00	12 903 699,00	30 729 547,00	219,28%	138,15%
TOTAL	-25 762 688,00	12 903 699,00	30 729 547,00	219,28%	138,15%

Fig.4 – Resultado Antes dos Impostos



4.1.18 Relação dos Valores por Receber

Em 31 de Dezembro de 2018, a SONERF ficou por receber dos seus clientes o valor de **61.699.174 ECV**, correspondente aos trabalhos realizados nos anos transatos e em

análise, cujos recebimentos não aconteceram até finais do ano em estudo, conforme descrições nos quadros 11.1 e 11.2:

Quadro 11.1 - Clientes conta corrente

Clientes	Valores a Receber		Total
	Antes 2018	2018	
DGADR	10 923 398,00	0,00	10 923 398,00
DMDR SÃO VICENTE	0,00	0,00	0,00
NAVEC	1 025 798,00	0,00	1 025 798,00
ANAS	1 779 546,00	0,00	1 779 546,00
DGASP	33 670 046,00	7 147 566,00	40 817 612,00
DMAA PRAIA/SÃO DOMINGOS	462 588,00	0,00	462 588,00
LOBO SOLAR	0,00	906 834,00	906 834,00
DELEGAÇÃO DE MAA MAIO	0,00	377 677,00	377 677,00
AGROTOUR	1 739 814,00	0,00	1 739 814,00
NUNO DUARTE	0,00	34 500,00	34 500,00
Total	49 601 190,00	8 466 577,00	58 067 767,00

Apesar de muita insistência e diligências feitas por parte da administração e por parte da direção financeira para a recuperação dos créditos da empresa, não atingimos o sucesso esperado. A situação de inadimplência será resolvida junto do gabinete jurídico.

E o quadro supra é bem elucidativo. As dívidas do EOEP são recuperáveis porque pertencemos ao mesmo ministério e existem acordos vinculativos nos contratos.

Quadro 11.2 - Outros Clientes

Clientes	Valores a Receber		Total
	Antes 2018	2018	
JOSÉ MENDES DA V. CORREIA	608 280,00	0,00	608 280,00
U. GESTÃO ÁGUA BARRAGEM POILÃO	1 169 208,00	0,00	1 169 208,00
MDR-GABINETE MINISTRO	25 259,00	0,00	25 259,00
NAVEC	399 974,00	0,00	399 974,00
AFONSO AFONSECA	322 236,00	0,00	322 236,00
CAMARA MUNICIPAL S. MIGUEL	294 000,00	0,00	294 000,00
CAMARA MINICIPAL DA PRAIA	506 000,00	0,00	506 000,00
CAB-CERÂMICA, ASFALTO E BETÕES	0,00	4 000,00	4 000,00
CAMARA MINICIPAL DA PRAIA	0,00	302 450,00	302 450,00
Total	3 324 957,00	306 450,00	3 631 407,00

Algumas dessas dívidas datam desde 2015, e as mais antigas estão no contencioso com o nosso jurista. Ainda não foram recuperadas.

4.1.19 Adiantamento a Fornecedores

Os adiantamentos no valor de **263.338 ECV**, correspondem aos valores na posse dos fornecedores, avançados pela Empresa, para fornecimento de materiais relacionados com obras em curso, conforme o quadro que se segue.

Quadro 12: Adiantamento a Fornecedores

Designação Fornecedores	Valor
CIMPOR	945,00
Aquatech	244 960,00
Posto Combustivel Silva	16 734,00
CASA GUGA	699,00
Total.....	263 338,00

4.1.20 Relação dos Valores por Pagar

Em 31 de Dezembro de 2018, as dívidas da Empresa para com os fornecedores, de relações correntes, eram de **21.988.450 ECV**, nomeadamente aos de fornecimento de matérias-primas utilizadas nas obras executadas e por executar e aos Fornecedores de serviços diversos, consoante descrições nos **quadros 13.1 e 13.2**.

Quadro 13.1- Fornecedores Matérias Primas

Designação Fornecedores	Valores a Receber		Total
	Antes 2018	2018	
Polinertes	139 382,00	0,00	139 382,00
Agroprodutos	0,00	23 870,00	23 870,00
JBC	0,00	341 287,00	341 287,00
Agrocentro	0,00	1 137 996,00	1 137 996,00
FFSOLAR	0,00	4 037 625,00	4 037 625,00
Total	139 382,00	5 540 778,00	5 680 160,00

FFSOLAR como sendo o único fornecedor internacional, uma empresa de origem portuguesa.

Quadro 13.2- Fornecedores de serviços

Designação Fornecedores	Valores a Receber		Total
	Anterior 2018	2018	
Unitel Tmais		22 500,00	22 500,00
Enacol		636 846,00	636 846,00
Fortuna		12 500,00	12 500,00
Ronda		115 000,00	115 000,00
Tencicil Industria		6 156,00	6 156,00
Multiviagens		43 624,00	43 624,00
ITAC		12 650,00	12 650,00
Electra sul		37 571,00	37 571,00
CV Telecom		20 323,00	20 323,00
Garantia Seguros		31 747,00	31 747,00
TEI		8 050,00	8 050,00
Escritório José Luis de Andrade		30 000,00	30 000,00
Contecnica		91 500,00	91 500,00
jailson Andrade Silva		579 368,00	579 368,00
Vitor Gomes		10 200,00	10 200,00
António Lino Borges Baessa		106 000,00	106 000,00
Salvador Tavares Pereira Semedo		34 000,00	34 000,00
Deco Designer		28 750,00	28 750,00
José Mendes Fernandes		18 000,00	18 000,00
Multitecnica Veloso		5 980,00	5 980,00
João Joaquim Soares		59 500,00	59 500,00
José Henrique Rocha Teixeira		11 041,00	11 041,00
Domingos Ferreira		50 000,00	50 000,00
Amândio Rodrigueus e Construções		4 370 391,00	4 370 391,00
Caiada Máquinas, SU		6 101 718,00	6 101 718,00
Moreira Freitas & Filhos		2 981 500,00	2 981 500,00
Trnasmak		401 717,00	401 717,00
José Ramos Andrade		233 736,00	233 736,00
Associação dos Agricultores Terra Boa		40 000,00	40 000,00
Outros Fornecedores		207 922,00	207 922,00
Total.....	0,00	16 308 290,00	16 308 290,00

4.1.21 ESTADO E OUTRAS ENTIDADES PÚBLICAS –EOEP

As dívidas perante o Estado e Outras Autoridades Públicas, em 31 de Dezembro de 2018, ascenderam **137.338.235 ECV**, conforme explanadas **no quadro abaixo**.

Quadro 14: Dívidas perante fisco e INPS

DESIGNAÇÃO DESCONTOS	Designação Entidade	Anterior a 2018	2018	31/12/2018
CONTRIBUIÇÕES PARA SEGURANÇA SOCIAL	INPS	132 190 527,00	657 851,00	132 848 378,00
IMPOSTOS	DGCI	0,00	4 489 857,00	4 489 857,00
TOTAL.....		132 190 527,00	5 147 708,00	137 338 235,00

Quadro 15: DÍVIDA HERDADA DO EXTINTO INERF PARA COM O I.N.P.S. ATÉ 31 DE DEZEMBRO - 2018

Meses de Referência	Valor Dívida Herdada Início do Ano	Ano Referência	Valor Mensal Amortizado	Valor Total Amortizado Final de Cada Ano	Ano Amortização da Dívida	Valor Dívida Herdada no Final de Ano
FEVEREIRO	153 690 527,00	2015	500 000,00	5 500 000,00	2015	148 190 527,00
MARÇO			500 000,00			
ABRIL			500 000,00			
MAIO			500 000,00			
JUNHO			500 000,00			
JULHO			500 000,00			
AGOSTO			500 000,00			
SETEMBRO			500 000,00			
OUTUBRO			500 000,00			
NOVEMBRO			500 000,00			
DEZEMBRO			500 000,00			
JANEIRO			148 190 527,00			
FEVEREIRO	500 000,00					
MARÇO	500 000,00					
ABRIL	500 000,00					
MAIO	500 000,00					
JUNHO	500 000,00					
JUNHO	500 000,00					
JULHO	500 000,00					
AGOSTO	500 000,00					
SETEMBRO	500 000,00					
OUTUBRO	500 000,00					
NOVEMBRO	500 000,00					
DEZEMBRO	145 190 527,00	2017	500 000,00	5 500 000,00	2017	139 690 527,00
FEVEREIRO			500 000,00			
MARÇO			500 000,00			
ABRIL			500 000,00			
MAIO			500 000,00			
JUNHO			500 000,00			
JULHO			500 000,00			
AGOSTO			500 000,00			
SETEMBRO			500 000,00			
OUTUBRO			500 000,00			
NOVEMBRO			500 000,00			
DEZEMBRO			500 000,00			
JANEIRO	139 690 527,00	2018	500 000,00	7 500 000,00	2018	132 190 527,00
FEVEREIRO			500 000,00			
MARÇO			500 000,00			
ABRIL			500 000,00			
MAIO			500 000,00			
JUNHO			500 000,00			
JULHO			500 000,00			
AGOSTO			500 000,00			
SETEMBRO			0,00			
OUTUBRO			0,00			
NOVEMBRO			0,00			
DEZEMBRO			0,00			
TOTAL	153 690 527,00			21 500 000,00		132 190 527,00

Durante o ano 2018, a Empresa pagou ao INPS o valor total de **7.500.000 ECV**. E em relação às dívidas herdadas do extinto INERF, o valor ascendeu os **153.690.927 ECV**. Esta dívida começou a ser amortizada desde o mês de Fevereiro do ano 2015 e, em 31 de Dezembro do ano em apreço, a empresa já havia amortizado o valor total **21.500.000 ECV**, conforme discriminações no quadro abaixo.

RESUMO		
DIVIDA HERDADA 2013	AMORTIZAÇÃO EM 2018	VALOR DIVIDA HERDADA FINAL 2018
153 690 527,00	21 500 000,00	132 190 527,00

4.2 DIREÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Não temos, pois, pejo em afirmar que, é o suporte da *Core Competences* da SONERF. A Direção de Máquinas e Equipamentos (DME) encontra-se subdividida em três seções nomeadamente: Oficina, Parque Auto e Armazéns. Esta Direção, tem como principal objetivo a gestão das oficinas (auto e metalomecânica) e parque auto. Também é responsável pela conservação, reparação, manutenção periódica e preventiva dos equipamentos pertencentes à SONERF. Por outro lado, apoia as outras Direções e Delegações no domínio de transporte, prospeção subterrânea, ensaio de bombagem, instalação de furos, reparação de bombas submersíveis, confeção de acessórios para casa técnica, proteção e montagem de campos solares, etc.

Na Oficina Metalomecânica confeciona-se diversos acessórios metálicos para complementar os projetos da Direção de Produção tais como: portas, portões, janelas e grades para abrigos de bombas, escadas para reservatórios e poços, ventiladores para reservatórios, tampas para câmaras de manobras, tampas para cabeças de furos, postos e portões para vedação de campos solares, dispositivos para pesca de bombas nos furos, montagem das estruturas e painéis solares, coberturas com chapas metálicas, entre outros.

Ao longo do ano de 2018, o pessoal da oficina esteve sempre ocupado, realizando diversas obras no domínio da mecânica e eletricidade auto. Para além de efetuar a manutenção periódica e preventiva dos equipamentos em geral, recuperaram dois veículos ligeiros sendo: um em Santo Antão e outro na Praia, dois camiões marca Volvo, um compressor de ar e uma máquina de sonda BE-II, que se encontravam imobilizados por motivos de avarias.

De salientar, que a oficina vem confrontando com algumas dificuldades em termos de mecânica, devido aos problemas de saúde verificados em certos operários.

O Pessoal do Parque auto desempenhou várias atividades, satisfazendo os programas que os serviços exigem nomeadamente: transporte de pessoal e materiais às diferentes obras, montagem e desmontagem de furos, instalações de bombas para ensaio de bombagem, embarque, desembarque materiais e equipamentos às ilhas, etc.

A maior parte dos bens de equipamentos pertencentes à SONERF, EPE, foram herdados do património do antigo instituto, constituído por um leque de viaturas, máquinas e equipamentos obsoletos, com média de idade superior a 20 (vinte anos). A capacidade de produção (vida útil) e a vida económica desses bens condicionam a programação de serviços, pois, as avarias são constantes e sistemáticas.

Por outro lado, participaram ativamente nos trabalhos da desobstrução e limpeza da válvula de fundo da Barragem Poilão, de acordo com o programa do MAA.

De realçar, que foi utilizado no referido trabalho, também vários equipamentos privados. Surgiram muitas avarias devido a natureza do trabalho e difícil acesso ao local.

Foi contratada uma estagiaria, para apoiar o atual colaborador na gestão do stock, controlo das entradas e saídas dos materiais, emissão das requisições e guias de remessas, entrega dos materiais consumíveis nas oficinas e nas obras de Engenharia Rural, bem como o abastecimento de combustível aos veículos e máquinas.

A implementação do programa informático adquirido alguns anos atrás seria fundamental, para uma gestão eficiente dos armazéns. Contudo o mesmo encontra-se bloqueado já há vários meses.

Outro grande constrangimento verificado nos serviços prende-se com a imperiosa necessidade de um *Agente de compras fixo*, para exercer as funções de acordo com as normas.

Em Outubro de 2018, transferimos uma máquina buldózer marca CAT-D6R, à Ilha do Fogo, em regime de contrato de aluguer com evolution, ENGENHARIA, SA.

Em termos de funcionamento a DME, não se apresenta problemas de maior, salvo os relacionados com *equipamentos obsoletos*, dificuldades na aquisição de certos materiais necessários para conclusão de determinadas obras e também a falta de ferramentas adequadas para os trabalhos na oficina.

Não obstante alguns constrangimentos, pensamos que o balanço das atividades desenvolvidas na DME durante o ano de 2018 é positivo.

Com vista a melhoria das condições de trabalho na DME, para satisfazer as exigências que os serviços requerem, deixam as seguintes recomendações:

- Resolver as questões relacionadas com as promoções e progressões, para incentivar o pessoal afeto;
- Implementação de um programa de formação e capacitação do pessoal;
- Aquisição de equipamentos novos e adequados às atividades da SONERF, EPE, nomeadamente: porta máquina com rampa, camião trator, camião grua, camião basculante, retroescavadora pequena, compressor de ar com a pressão máxima ate 35 bar e carrinhas ligeiras;
- Alienação dos equipamentos e materiais obsoletos;
- Aquisição de ferramentas e equipamentos adequados para equipar a oficina;
- Aquisição de materiais de proteção para os operários de acordo com as normas de segurança;
- Contratação de um fiel de armazém com perfil adequado;
- Contratação de um mecânico experiente para maquinas pesadas;
- Contratação de um torneiro mecânico;
- Nomeação de um Agente de compras;
- Desbloqueamento do programa de gestão de stock, gestão da oficina e controlo do parque auto;
- Reparação das máquinas CAT-D4H e Unimog
- Aquisição de uma dragadora pequena para limpeza das Barragens.

4.3 DIREÇÃO DE PRODUÇÃO / DELEGAÇÕES

A Direção de Produção atualmente, na ausência de um diretor de serviço, é coordenada diretamente pelo PCA da SONERF. Trata-se de uma direção de maior peso dentro da estrutura orgânica dessa instituição, pois que, todo o rendimento gerado deriva da execução de obras, abrangendo as áreas de engenharia rural, gestão e manutenção de infraestruturas hidráulicas e hidrogeológicas públicas, sejam pesquisa e instalação de equipamentos hidráulicos de exploração de águas subterrâneas, bem como, a produção e fixação de plantas florestais (nos últimos anos a empresa não tem usufruído dessa componente), e a sua respetiva valoração social e económica.

Metaforicamente falando é o coração do sistema. Tudo tem de passar por essa direção, aprovada e validada antes de qualquer iniciativa administrativa e/ou de engenharia.

Esta direção consegue responder cabalmente as suas funções mediante o apoio logístico e técnico da DME.

Neste subcapítulo, iremos abordar os principais constrangimentos verificados durante o período que estão relacionados com as frequentes avarias mecânicas nos equipamentos dado a obsolescência dos mesmos.

É imperioso manter a funcionalidade e operacionalidade dos respetivos equipamentos e viaturas. Neste contexto, é de se realçar que os investimentos irão garantir maior competitividade e credibilidade da empresa no mercado.

Daí as necessidades reais de investimentos em capital fixo, em substituição dos amontoados equipamentos e máquinas completamente obsoletos, permitindo a melhoria da competitividade da empresa. É neste sentido que apresentamos o plano plurianual de investimentos no nosso BP e BP's anteriores.

Não obstante, poder-se-á recorrer ao mercado privado, a DME, dispõe de um conjunto de equipamentos pesados e ligeiros que suportam e facilitam a concretização dos programas de atividades da DP, e das Delegações sediadas em Porto Novo e São Filipe.

A SONERF funciona atualmente com duas delegações, a do Fogo e Sto Antão. Estão credenciadas, e respondem pelas execuções das obras sob a responsabilidade da empresa. Funcionam com o sistema JIT/Kanban afim de se evitar desperdícios e todas as directrizes são emanadas da Direção de Produção. E o sistema de faturação é feita na Sede.

Todas as obras executadas no período mediante contratos estão bem discriminadas, assim como o valor das mesmas, o concelho, a localidade e postos de trabalho direto garantidos, estão refletidos nos mapas em anexo.

V - NOTA FINAL

Para finalizar o nosso relatório de gestão gostaríamos de fazer uma pequena radiografia da SONERF utilizando o SWOT analysis como referencial e em simultâneo a evolução dos rácios económicos e financeiros dos últimos três anos.

ANÁLISE DE SWOT

PONTOS FORTES

Organização geral

- ✚ Existência de plano estratégico, plano de investimentos e planos de ação por UEN's.
- ✚ Existência de um Business Plan.
- ✚ Existência de Planos de Atividades.
- ✚ Existência de Relatórios de Atividade
- ✚ Existência de regulamento de comunicação interna de irregularidades.
- ✚ As contas de 2014-2018 já foram auditadas.
- ✚ Os relatórios de Contas de 2014-2018 já apresentados.
- ✚ As UEN's estão bem definidas.
- ✚ Avaliação de desempenho de todos os colaboradores.
- ✚ Existência do programa Primavera com o módulo de Contabilidade Financeira.
- ✚ Existência de código de conduta e ética.
- ✚ Adequada segregação de funções entre os sectores.
- ✚ Empresa experiente e com bastante know-how.
- ✚ Única empresa em CV, com meios humanos e materiais no seu domínio.
- ✚ A marca da empresa é reconhecida em todo o país.

Inventários

- ✚ Existência de manual de procedimentos.
- ✚ Efetuada verificação física à totalidade dos bens móveis e veículos em 2017.
- ✚ Registo de bens em sistema de informação.
- ✚ Registo dos imóveis no Sistema de Inventário dos Imóveis do Estado.

✚ Armazenamento, arrumação e movimentação de stocks do armazém da logística.

Disponibilidades/ Tesouraria

- ✚ Recolha e depósito diário dos montantes arrecadados.
- ✚ Elaboração diária de “folha de caixa”.
- ✚ Existência de Regulamento do Fundo de Maneio
- ✚ Elaboração de reconciliações bancárias mensais, cumprindo o princípio da segregação de funções.
- ✚ Elaboração periódica de balanços à Tesouraria.
- ✚ Aquisição de bens e serviços.
- ✚ Existência de manual de procedimentos.

Pessoal

- ✚ Existência de Livro de Ponto para controlo da assiduidade e pontualidade.
- ✚ Interoperabilidade entre o sistema de gestão e controlo de assiduidade e o sistema de informação RH.
- ✚ Diferenciação técnica e não técnica do corpo do pessoal.

PONTOS FRACOS

Organização geral

- ✚ Regulamento interno desatualizado.
- ✚ Inexistência do PCCS e Estatuto da empresa.
- ✚ Inexistência de uma política de rotação de pessoal dado ao seu baixo grau de escolaridade.
- ✚ Inexistência de manuais de procedimentos e normas de controlo interno em algumas áreas.
- ✚ Inexistência de contabilidade de Gestão (Analítica) em toda a empresa.
- ✚ Programa de Gestão de Stock inoperacional.
- ✚ Mecanismo de Sistema de cobrança sem cobertura legal revela-se inadequado.

Inventários

- ✚ Inexistência de registos contabilísticos individualizados, obra a obra, dos trabalhos realizados para a própria entidade.
- ✚ Inadequado registo e controlo dos bens contabilizados em imobilizações em curso.
- ✚ Inexistência de contagens físicas periódicas dos inventários.
- ✚ Inadequada aderência dos registos contabilísticos ao ficheiro de inventário e de amortizações.
- ✚ Muitas das máquinas e equipamentos existentes são obsoletos.
- ✚ Inexistência de registo do património da empresa.

Pessoal

- ✚ Inexistência de manual de procedimentos.
- ✚ Inexistência de manual de acolhimento a novos funcionários.
- ✚ Inadequado controlo de assiduidade e pontualidade, dado que o registo no livro do ponto ocorre apenas duas vezes por dia.
- ✚ Pessoal com mais de 30 anos de serviço em nº de 19.
- ✚ Nível de qualificação do pessoal fraco.
- ✚ Grelha salarial desajustada.

OPORTUNIDADES

- ✚ Garantir com eficiência a segurança e qualidade das obras.
- ✚ Dar continuidade ao processo de alienação de sucatas.
- ✚ Privilegiar os mercados de Santo Antão, Fogo e Santiago.
- ✚ Formação do pessoal no sistema Fotovoltaico.
- ✚ Gerir o consumo de combustível através de um plano de transporte.
- ✚ O mercado de CEDEAO como novo nicho.
- ✚ Implantação do sistema fotovoltaico nos edifícios do Estado e outros entes públicos(EOEP).
- ✚ Ultimear a alienação das sucatas.

AMEAÇAS

- ✚ Gerir com eficiência os prazos de PMR e PMP.
- ✚ Adotar níveis de stocks satisfatórios.
- ✚ Ambiente muito politizado.
- ✚ Proliferação de empresas na área de construção civil.
- ✚ Fraca fiscalização e regularização do mercado por parte das entidades competentes.
- ✚ O PIP continua sendo a melhor e maior fonte de receitas das empresas públicas em CV e a SONERF participa ativamente nesses programas.

O *Core Business* da SONERF, concentra-se nas infraestruturas hidráulicas, hidrológicas e construção civil / engenharia rural, onde absorverão cerca de 75% das vendas, cabendo às rúbricas perfurações, ensaio de bombagem, equipamento de furos e manutenção e reparação de infraestruturas hidráulicas os restantes, 25%.

Com o objetivo de garantir maior qualidade de serviços e evitar roturas de stocks de materiais, faz-se uma gestão rigorosa de aprovisionamento, através de métodos de JIT/KANBAN e LEAN management, permitindo assim maior eficiência e eficácia, evitando desperdícios.

Dado à usura e avarias de certos equipamentos já obsoletos, somos obrigados a recorrer ao mercado externo para aquisição desses materiais que escasseiam no mercado nacional.

Marketing e Comunicação, são o grande *handicap* da empresa. Quiçá, por ela por ser uma empresa estatal, pouca ousada num marketing comercial mais agressivo. Foram feitas quase que timidamente algumas ações de marketing através de publicidades em camisolas, fatos-macaco e viaturas.

Uma das marcas da nova gestão foi sem dúvida a criação do site da SONERF. A divulgação da empresa, da sua *Core Competence* e *Core Business* sem dúvida que dará maior visibilidade a SONERF e trará ganhos financeiros e económicos a curto e médio prazo. Será o nosso *take off* na matéria de marketing e comunicação.

Sem dúvida que o capital humano é o maior ativo da empresa. No mercado acirrado e cada vez mais competitivo é mister a formação sistemática dos colaboradores e mantê-

los atualizados e polivalentes. Só assim, poderemos dar resposta cabal às demandas dos clientes.

Os investimentos de inovação e de substituição da SONERF se justificam porque, iriam coincidir com o plano de amortização/depreciação e reintegração dos ativos fixos tangíveis e intangíveis dos diferentes sectores de atividade da empresa com maior ênfase nos da produção e das máquinas e equipamentos.

A substituição dos equipamentos obsoletos e outros pelo limite de vida útil e económica, permite assim melhor competitividade da empresa no mercado, e junto dos potenciais concorrentes.

INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS

Existe uma multiplicidade de rácios, uns mais utilizados e comumente aceites, outros menos. Não pretendemos descrever os indicadores com exaustão, mas antes organizá-los de uma forma compreensível segundo a sua tipologia, recorrendo àquelas cujas conclusões podem ser mais relevantes no nosso contexto.

Desse modo, abordamos alguns indicadores, cuja compreensão nos pareceu mais relevante neste âmbito:

- ✚ Indicadores de Liquidez
- ✚ Indicadores Económicos
- ✚ Indicadores de Funcionamento
- ✚ Indicadores de Endividamento

Paralelamente, fizemos a análise de rentabilidade na ótica do negócio. E para colmatar analisamos os indicadores de risco de negócio.

Tomando como ano base 2016, é notório a evolução de qualquer rácio nos indicadores propostos. E nota-se, que a tendência é positiva quer na vertente empresarial, quer na vertente económica e de sustentabilidade.

