



Ministério da Agricultura
e Ambiente

RELATÓRIO DE GESTÃO E CONTAS - 2019



SONERF, EPE
Sociedade Nacional de Engenharia Rural e Florestal, EPE



SONERF – A SOLUÇÃO CERTA NA HORA CERTA!

Índice

I. MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	9
1. RELATÓRIO SINTÉTICO DE GESTÃO – 2019	12
EMPRESA	12
ATIVIDADE EMPRESARIAL	12
RECURSOS HUMANOS	12
COMERCIAL	12
COMUNICAÇÃO E IMAGEM	13
INVESTIMENTO	13
ANÁLISE ECÓNOMICA E FINANCEIRA	13
I.1.1 Financiamento	13
I.1.2 Demonstração dos Resultados	13
I.1.3 Balanço	14
II. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS	14
III. PERSPECTIVAS FUTURAS	14
IV. FACTOS RELEVANTES	15
V. NOTA FINAL	15
VI. RESUMO EXECUTIVO	16
VII. DESTAQUES	19
VIII. 5. FACTOS RELEVANTES DO ANO	21
IX. 6. INFORMAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA	22
6.1. ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO	22
6.2. ENQUADRAMENTO DO SECTOR	23
6.3. DESEMPENHO POR ÁREAS DE NEGÓCIO	26
6.3.1 DIREÇÃO ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA E DOS RECURSOS HUMANOS	26
6.3.2 DIREÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	29
6.3.3 DIREÇÃO DA PRODUÇÃO/ DELEGAÇÕES	33
6.3.4 SÍNTESE SOBRE INVESTIMENTOS PREVISTOS vs REALIZADOS	37
6.3.5. SINOPSE COMERCIAL E MARKETING	39
6.3.5. PERFORMANCE CONSOLIDADA	42

IX.1.6	6.3.6. PERSPECTIVAS PARA 2020	44
X.	7. INFORMAÇÃO ADICIONAL	45
X.1.1	7.1. Rendimentos.....	46
X.1.2	7.2. Gastos.....	47
X.1.3	7.3. Investimentos Realizados	49
X.1.4	7.4. Resultados	50
X.1.5	7.5. Relação dos Valores por Receber	50
X.1.6	7.6. Adiantamento a Fornecedores.....	52
X.1.7	7.6.1. Relação dos Valores por Pagar.....	52
X.1.8	7.6.2. ESTADO E OUTRAS ENTIDADES PÚBLICAS –EOEP	53
X.1.9	7.6.3. Métricas e Indicadores de Performance	54
	ANÁLISE DE SWOT	54
	INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS	59
XI.	8. CONSIDERAÇÕES GENÉRICAS	59

LISTA DE SIGLAS, ABREVIACÕES E ACRÓNIMOS

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
CVE	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 Milénio 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 orçamental 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 Património 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
EOEP	Estado e Outras Entidades Públicas

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: Investimentos previstos e realizados 2017|2018|2019 por Direções

Quadro 7: Investimentos previstos vs realizados

Quadro 8: Vol. Negócios outros Rendimentos em 2019 vs realizados em 2017/2018

Quadro 9: Contribuição por Ilhas - 2019

Quadro 10: Gastos Incorridos em 2019 vs Gastos em 2018 e 2017

Quadro 11: Investimentos em 2019 vs realizados em 2018 e 2017

Quadro 12: Variação de RAI nos últimos 3 anos

Quadro 13.1: Clientes conta corrente

Quadro 13.2: Outros clientes

Quadro 14.1: Adiantamento a Fornecedores

Quadro 14.2: Fornecedores Matérias Primas

Quadro 14.3: Fornecedores de Serviços

Quadro 15: Dívidas perante DNRE e INPS

LISTA DE FIGURAS

Fig.1 – Organigrama

Fig.2 – Gastos em combustível – 2019

Fig.3 – Contribuição das ilhas – 2019

Fig.4 – Investimentos 2017|2018|2019

Fig.5 – Investimentos Previstos vs. Realizados – Direções 2017|2018|2019

Fig.6 – Investimentos Previstos vs Realizados Global 2017|2018|2019

Fig.7 – Prestação de Serviços p/ entidades – 2019

Fig. 8 – Rendimentos de 2019 vs 2018|2017

Fig. 9 – Gastos Incorridos em 2019 vs 2018|2017

Fig. 10 – Investimentos realizados em 2017|2018|2019

Fig. 11 – Resultado Antes dos Impostos (EBT)

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Faixa Etária

Anexo 2: Qualificação do Pessoal por nível de Escolaridade

Anexo 3: Encargos Assumidos e Salários Pagos - 2019

Anexo 4: Descontos Efetuados - 2019

Anexo 5: Descontos Pagos - 2019

Anexo 6: Encargos Assumidos - 2019

Anexo 7: Encargos Pagos - 2019

Anexo 8: Amortização da Dívida do INPS de Fev-2015 a Dez – 2019

Anexo 9: Balanço Comparativo de 1 de janeiro a 31 de dezembro de
2019|2018|2017

Anexo 10: Demonstração de Resultados em 31 de dezembro
2019|2018|2017

Anexo 11: Demonstração (individual/consolidada) de alterações no
Capital Próprio

Anexo 12: Demonstração de Fluxos de Caixa

Anexo 13: Quadro Clínico da SONERF,EPE



I. MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Caros Acionistas,

O presente Relatório de Gestão que levamos ao vosso conhecimento constituiu um ato de reflexão sobre a estratégia delineada e sobre os resultados alcançados ao longo do ano de 2019.

Como sabem, o plano estratégico 2018-2021 gizado pela Administração e colocado em prática já ao longo do ano 2018 é particularmente ambicioso.

Não obstante a conjuntura macroeconómica ocorrida em 2019 continuar a evidenciar alguns sinais de preocupação, foi possível à SONERF, EPE., ultrapassar, com sucesso, os principais desafios com que foi confrontada.

Nos últimos anos, o mercado de construção civil passou por um freio de arrumação, provocado pela queda da atividade. Em 2019, o Produto Interno Bruto (PIB) do setor novamente recuou, após dois anos consecutivos de retração. Dessa vez, a queda foi de 4,4%, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE).

Os três anos de seca consecutivos e a conjuntura económica mundial desfavorável, não beneficiaram o setor de construção civil quer urbano quer rural, e registou-se, uma paralisia no ambiente de investimentos. As consequências afetaram o setor como um todo, abrangendo tanto as incorporadoras, como as empresas de engenharia e construção, grupo do qual fazemos parte.

Os impactos da retração económica sobre as atividades do setor foram potencializados pela crise de reputação que afetou diretamente grandes *players* da construção civil, cujas atividades eram fortemente concentradas em obras públicas. Por atuarmos quase que exclusivamente no setor público, os impactos repercutiram sobremaneira na nossa faturação. Tem sido, portanto, um período desafiador.

Nosso entendimento, na SONERF, EPE, sempre foi de que essa crise, embora persistente, seria transitória. Optamos por utilizar esse período de menor atividade para capacitar ainda mais a SONERF, EPE para novos desafios.

De facto, no ano de 2019 prosseguiu-se a estratégia já anteriormente definida, sendo de salientar a significativa redução dos Financiamentos Obtidos, tendo-se inclusive terminado o ano com Caixa e Depósitos bancários em valor superior ao Passivo Bancário da Empresa. Por outro lado, é também com agrado que constatamos o novo registo de Resultado Líquido positivo, ou seja, 3 (três) anos consecutivos, objetivo que sempre encaramos como natural para que se possam reforçar os Capitais Próprios da SONERF, EPE., bem como a sua Autonomia Financeira e a Solvabilidade.

Neste contexto, a empresa consolidou as medidas necessárias à correta adequação entre as estruturas de Gastos e de Rendimentos, tendo também dimensionado o seu quadro de pessoal em linha com a sua principal atividade: empresa prestadora de serviços, especialmente centrados na área da Engenharia Rural e Construção, bem como nas intervenções em áreas afins.

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.

Acreditamos que a nossa estratégia, assente no valor acrescentado das novas tendências do mercado e dos novos setores de atividade, será sustentável num futuro relativamente curto, faremos tudo para que a mesma se concretize com maior brevidade possível.

É, pois, com confiança que olhamos para o ano de 2020, estando fortemente empenhados em continuarmos a ser reconhecidos como um parceiro credível e sólido para todos os nossos *stakeholders*, sejam eles de que quadrante forem, bem como um empregador de confiança para todos os nossos colaboradores, aos quais não podemos deixar de transmitir uma mensagem de orgulho e agradecimento profundos.

Face ao projeto **GEF6 Nexo – energia e água**, haverá demanda na construção de infraestruturas de adução, construção de reservatórios, ensaio de bombagem, construção de casa de abrigo de bomba e construção de campo solar que estão dentro de nosso escopo

de atuação, principalmente no mercado de Infraestrutura, dadas as ineficiências do País nesse setor.

Temos sido procurados com frequência por empreendedores e investidores para Projetos com essas características, o que também nos faz acreditar que, após a crise vivida pelo setor de construção civil, o mercado está reconhecendo a necessidade de adotar novas formas de governança e *compliance* para os investimentos.

Estamos preparados para atender a essa nova demanda, com requisitos que garantem confiabilidade, consistência e transparência em nossas entregas.

Acreditamos que, com o compromisso de todos, seremos, num futuro próximo, uma empresa muito mais forte, isto tudo sem deixarmos de ter presente no nosso espírito a visão de Sustentabilidade Empresarial com Responsabilidade Social que tão bem nos caracteriza.

O Presidente do Conselho de Administração,

José David dos Reis Brito

1. RELATÓRIO SINTÉTICO DE GESTÃO – 2019

SINOPSE

EMPRESA

SONERF, EPE, - sociedade nacional de engenharia rural e florestas, entidade publica estatal, tem por objeto social:

- a) Gerir e Manter infraestruturas hidráulicas e hidrogeológicas públicas;
- b) Inventariar as infraestruturas hidráulicas e hidrogeológicas já construídas e a sua respetiva valoração social e económica.

ATIVIDADE EMPRESARIAL

A atividade da empresa em 2019 foi inferior à do ano anterior, para o que contribuiu uma menor abertura de mercado e menor investimento público no sector, aliado a uma menor rentabilidade dos recursos humanos disponíveis.

RECURSOS HUMANOS

No que se refere à evolução de efetivos, em 2019 a empresa manteve os postos de trabalho existentes no ano anterior, em número de 47.

Entretanto, foram criadas condições, para que o rácio da produtividade fosse superior ao de 2018, com aumento salarial em 5%, reclassificações, criação de incentivos, tais como Fundo Social, manutenção e reparação de copa entre outras ações em prol dos colaboradores.

COMERCIAL

À semelhança do que havia acontecido no ano de 2018, os níveis de preços praticados pela empresa em 2019, mantiveram-se, pela influência de captar uma maior quota de mercado, que venha a permitir um crescimento sustentado para os próximos anos.

COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Na perspetiva do aumento do volume de vendas, durante o ano de 2019 e com objetivo de aumentar a agressividade no mercado, a SONERF, EPE esteve presente no 1º Fórum Internacional do WASAG (Escassez de Água na Agricultura).

Todas as nossas viaturas dispõem de um logotipo nas portas laterais, como forma de publicitar a empresa com outdoor em movimento.

Simultaneamente, aumentamos os nossos custos de publicidade, pagando a taxa anual de alojamento do nosso website, em anúncios de maior na net. Com a mesma finalidade, fizemos uma campanha de Direct Mail, divulgando a nossa empresa e os serviços, junto de potenciais utilizadores/clientes, EOEP (câmaras municipais, entidades reguladoras, entre outros).

INVESTIMENTO

No decurso do exercício 2019, a empresa investiu **6.134.968 CVE**, dos quais **58%** em **CAPEX** (equipamentos e instalações) e **42%** em equipamento básico e administrativo.

ANÁLISE ECÓNOMICA E FINANCEIRA

I.1.1 Financiamento

Em 2019, a empresa mostrou-se autossuficiente para suprir as suas necessidades de tesouraria, não tendo recorrido às entidades bancárias para operações financeiras tampouco ao Tesouro.

I.1.2 Demonstração dos Resultados

O exercício de 2019 não foi influenciado pelo crescimento do volume de vendas. O resultado operacional ou **EBIT** e corrente atingiram, respetivamente, **18.941.855** e **29.896.396 ECV**.

A Empresa atingiu um volume de negócio no total de **123.517.408 ECV**, excluindo ganhos de financiamento no valor de **59.494 ECV**, sendo a rúbrica venda e prestações de serviços no valor de **112.503.373 ECV**, com destaque para os programas de emergência

que contribuíram em 61%, seguido das construções 20% e perfurações 10%. A rubrica “Outros Rendimentos” atingiu um total de **10.954.541 ECV**, equivalendo a 9% do Proveito Global.

Os gastos com mercadorias vendidas e matérias consumidas foram de **44.777.010 ECV**, o que corresponde a uma diminuição de cerca de **63%**. Esses gastos representam **40%** de vendas e prestação de serviços.

Os custos com o pessoal representaram **37%** das vendas e prestação de serviços.

As perdas financeiras atingiram o montante de **1.430.148 ECV**, correspondendo a **1%** das vendas.

I.1.3 Balanço

Pela estrutura do Balanço, pode observar-se que, de 2018 para 2019, se verificou um endividamento de 33.628.237 ECV, ou seja **(-8%)**.

II. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

O CA, propõe que o resultado líquido do exercício de 2019, no valor de **11.670.060 CVE** tenha a seguinte aplicação:

- Reserva Legal.....933.605 CVE
- Reserva para Investimento.....10.736.455 CVE
- Dividendos.....000 CVE

III. PERSPECTIVAS FUTURAS

Durante o ano de 2019, desenvolveram-se ações, no âmbito da dinamização do volume de vendas, esperando-se que em 2020 possa ocorrer um crescimento que rondará os **232.366.229 ECV**, montante esse superior ao período homólogo em **2,2%**.

IV. FACTOS RELEVANTES

Após o termo do exercício e até à presente data, ocorreu um facto relevante, impactante para a economia mundial, para os países e para as atividades da empresa. A pandemia que assolou o mundo, deixou-nos num mar de dúvidas e incertezas

V. NOTA FINAL

Às Empresas e Entidades Estatais que nos honraram com a sua preferência, agradecemos a confiança depositada, que constitui importante incentivo e compensação pelos esforços empreendidos por quantos trabalham nesta empresa.

Às Entidades Bancárias, que assumiram connosco o risco do negócio, tornando-se parceiros inseparáveis da nossa jornada, o nosso reconhecimento.

A todos os colaboradores que contribuíram para o desempenho da empresa, com o seu profissionalismo e dedicação, o CA deseja expressar o seu agradecimento.

Praia, 31 de julho de 2020

O Conselho de Administração da SONERF,EPE

/ José David dos Reis Brito /
Presidente do Conselho de Administração

/ Manuel José Osório Correia Silva /
Administrador Executivo

/ Arnaldo Emiliano Tavares /
Administrador não Executivo

VI. RESUMO EXECUTIVO

Chegou a hora de apresentação do Novo Relatório de Atividade. O benévolo acolhimento dispensado a este desprezioso trabalho encoraja-nos a prosseguir. O presente Relatório evidencia os resultados alcançados pela SONERF, EPE no ano de 2019, em consonância com os indicadores dos Planos Estratégicos e Planos Operacionais fixados para o ano económico em apreço.

O presente relatório vai ao encontro do Programa de Atividades da SONERF, EPE., proposto para o ano económico de 2019, 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.

A SONERF, E.P.E., estabeleceu como estratégia para o seu crescimento a focalização dos seus serviços no âmbito da prestação de serviços de engenharia rural. O objetivo de crescimento está assente no anseio de sermos os melhores na nossa área de atuação. Em face disso, a empresa tem vindo a investir no capital humano, com principal enfoque na formação *job on training* e na diferenciação da concorrência através da qualidade e da segurança dos serviços prestados. A empresa tem vindo também a alargar o seu espectro de mercados de atuação.

À semelhança do ano anterior, 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), o referencial estratégico estampado no Plano Estratégico da SONERF, EPE - 2018|2021 e as recomendações e considerações do Business Plan 2018|2022. São desafios identificados, a par das orientações emanadas do governo, através dos ministérios que tutelam a empresa.

As realizações foram em grande parte enquadradas no estabelecido Plano de Atividades aprovado, onde se garantiu o alinhamento estratégico entre estes Objetivos Operacionais 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 Business* que está alicerçado nos quatro pilares essenciais

e com tendência para crescimento, no novo nicho de mercado potencial e incipiente que se emerge espontaneamente que é o Sistema de Energia Solar Fotovoltaica.

Amiúde, para além da atividade programada, houve necessidade de responder às 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 cinco:

1. Reabilitação e manutenção da Galeria de Fajã – S. Nicolau;
2. Restauração de laboratório do INIDA – S. Jorge dos Órgãos;
3. Construção de 4 diques e muro de proteção – S. Jorge dos Órgãos;
4. Conclusão de 4 centrais de bombagem em Stº Antão e 2 em S. Nicolau;
5. Atualização salarial em 5%.

A atividade da SONERF orienta-se pela visão, valores e estratégia esplanada no Plano de Atividades, de 2019, tendo como objetivo cumprir a sua missão e atribuições estabelecidas em consonância com os objetivos estratégicos definidos pelo governo, segundo a **Resolução nº 87/2017 de 3 de agosto de 2017, B.O. nº 46, I Série**, e os objetivos operacionais constantes no Business Plann 2018|2022 e que refletem as linhas de orientação: preparação da empresa para a privatização e/ou reestruturação e concessão.

Para o diagnóstico da SONERF, utilizamos alguns instrumentos imprescindíveis que fazem parte da gestão estratégica de qualquer empresa. A saber, a Matriz BCG, a Matriz de Ansoff e por fim análise de SWOT.

Desta forma, fez-se uma análise baseada no ciclo de vida dos produtos/serviços, através da Matriz BCG. Em suma, esta Matriz BCG apresenta uma estratégia adequada para cada tipo de produtos/serviços, permitindo equilibrar a carteira de negócios.

Paralelamente, utilizamos a Matriz de Ansoff que também é conhecida como Matriz Produto/Serviço/Mercado e constitui um modelo útil na determinação de oportunidades de crescimento para uma empresa. Para Ansoff, o fator determinante da estratégia empresarial é o equilíbrio ente as variáveis: ameaças e oportunidades, objetivos organizacionais, capacidades e recursos futuros.

Para enriquecer o nosso diagnóstico, complementamos com análise de SWOT. E, para melhor entendermos a situação financeira, patrimonial e económica actual da empresa, elaboramos um quadro clínico da SONERF, onde destacamos os principais rácios, que nos ajudam na tomada de decisões.

A nível económico e financeiro destacam-se a rentabilização do capital e das vendas. Estes por sua vez, são condicionados tendo em conta a missão, visão e valores da empresa, que resultam da conciliação dos diversos elementos e fatores que culminam com os objetivos e metas preconizados.

O resultado líquido do exercício económico de 2019, foi de **11.670.060 ECV**, superior em **7%**, em relação ao ano transato. Entretanto, foi muito aquém do previsto. Basta dizer que as Prestações de Serviços foram inferiores em **(-42,4%)** e **(-42,5%)** respetivamente, em relação a 2017 e 2018. Os desvios verificados prendem-se com menores investimentos públicos praticados e uma certa desaceleração do setor da construção civil.

Relativamente aos indicadores económicos e financeiros verificamos o seguinte comportamento:

A **Rentabilidade das Vendas** registada em 2019 é de **10%**.

A **Rentabilidade dos Capitais Próprios** realizados em 2019 é de **4%**, valor idêntico registado em 2018. Note-se que a nível destes dois indicadores de **Rentabilidade**, os resultados denotam melhoria e estabilidade em relação a 2017.

A **Produtividade** registada foi de **7,64%**, uma diminuição substancial em cerca de 2,34%, em relação ao ano anterior.

Uma melhoria na **Estrutura do Capital** tendo sido registado a **Solvabilidade total** em 74 %, e a **Autonomia Financeira** em 42%.

A **Liquidez geral** 5,6%.

Contudo, registamos alguns indicadores de alerta que sempre nos chamou atenção, com contornos pouco ortodoxo. São os indicadores de **Endividamento** e de **Atividade**. O primeiro tende a piorar e o segundo revelou ser instável.

VII. DESTAQUES

Em termos de notícias da área económica e empresarial, destaque vai para a realização, em Julho, na ilha do Sal, do Fórum de Investimento de Cabo Verde, que tinha por objectivo acelerar os investimentos dos sectores financeiros privado e público.

O ano de 2019 foi marcado pela consolidação e pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração, com a criação de alguns incentivos que constituíram estímulos para a motivação dos colaboradores que perante o cenário de privatização anunciado, já psicologicamente agastados e incrédulos, começaram a encarar o futuro da empresa com certo otimismo.

Os Fatores Críticos de Sucesso de uma empresa nem sempre estão visíveis nos seus relatórios financeiros. Existe um conjunto de intangíveis relacionados com o seu potencial de inovação, com a qualidade das suas pessoas e com dinâmicas específicas da própria organização e da sua relação com o mercado que dão valor à empresa mas que estão para além do seu capital financeiro.

Daí a razão, termos focados principalmente na organização interna 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.

Por outro lado, o ano 2019 para a SONERF,EPE constitui um marco na sua estrutura e forma de atuar, com admissão de dois técnicos como estagiários, para as duas áreas chaves, com contratos a termo, que iriam completar os setores de Produção e de Gestão de Stock na direção de máquinas e equipamentos (DME).

Destacamos a auditoria das Demonstrações Financeiras de 2018, com a aprovação do Fiscal Único. Paralelamente, a Avaliação Indicativa da SONERF pela PWC.

De realçar, a formação do pessoal no sistema fotovoltaico(campos solares) FFSolar, a reclassificação de 2 colaboradores que há mais de dez anos estagnaram na carreira.

A SONERF,EPE, participou em diversos concursos públicos (ANAS, DGASP e POSER), ganhando a maioria deles e ocupando sempre lugares de destaque nos não eleitos.

Destacaremos algumas medidas com efeitos e ganhos positivos:

- Infalivelmente, 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*);
- Implementação do Fundo Social dos Colaboradores da empresa;
- 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);
- Alienação de bens patrimoniais considerados obsoletos e sem valor comercial;
- Consultas do website da SONERF por empresas e entidades estrangeiras;
- 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 DF's de 2018 c/ aprovação do Fiscal Único.

Corroboramos que os objetivos preconizados 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.

Ano pós-ano, a SONERF, vem ganhando o seu espaço e posicionamento no mercado cabo-verdiano, 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.

Não restam dúvidas, de que a SONERF continua a ser a marca de confiança no seu domínio, associado ao binómio *Preço Vs Qualidade*.

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, garantimos um número indeterminado de postos de trabalho direto nas ilhas de Stº Antão, S. Nicolau, Santiago e Fogo.

VIII. 5. FACTOS RELEVANTES DO ANO

A SONERF, assinou em 2019, diversos contratos sendo umas correntes e alguns do ano transato. Também o mesmo acontece com as execuções de obras, porque dificilmente os contratos cumprem com rigor o respetivo plano. Para além dos aspetos meramente burocráticos, existe o problema crónico de financiamento para a iniciação das mesmas.

Dos contratos assinados em 2019:

- a) 2 concursos públicos DGASP – construção campo solar – Tarrafal de Santiago;
- b) 2 contratos de empreitada – POSER + MAA_DNA – S. Domingos e Tarrafal Stº;
- c) 2 ajustes diretos – ANAS+ANAS&DGASP – Tarrafal Stº, Santo Antão;
- d) 2 concursos restritos – UCP POSER – S. Domingos e S. Lourenço dos Orgãos;
- e) 2 concursos públicos – ANAS – Santo Antão e S. Nicolau.

Indubitavelmente, a ANAS continua sendo melhor parceira da SONERF, nesses últimos dois anos, contribuindo com cerca 50% das obras realizadas, seguida de DGASP com 30% e restante outras entidades.

Encontros de trabalho importantes com as seguintes entidades:

- ✚ PWC e UASE (SONERF em números);
- ✚ PCA do INPS e seu staff (questão da dívida da empresa);
- ✚ DGPCP (DG do património e de contratação pública) – registo do património;
- ✚ Sindicalistas do SISCAP e SIACSA (situação laboral).

- ✚ Participação no 1º Fórum Internacional do WASAG (Escassez de Água na Agricultura).

IX. 6. INFORMAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA

6.1. ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO

A **economia mundial** cresceu 2,9% em 2019, aquém do crescimento registado em 2018 (3,6%), refletindo o processo de desaceleração económica global verificado nos últimos trimestres. Esta evolução resulta da combinação de diversos fatores, entre os quais se destacam o conflito comercial entre a China e os EUA e o Brexit.

A **Zona Euro** apresentou em 2019 um crescimento de 1,2%, em clara desaceleração face a 2018 (1,9%), e com um comportamento no 4º trimestre (0,1% de crescimento em cadeia) aquém das expectativas dos analistas, que esperavam uma recuperação no final do ano. O desempenho na Zona Euro foi particularmente impactado pelo agravamento do contexto internacional, atendendo à forte exposição europeia à economia mundial, sendo de destacar o fraco desempenho do sector industrial (em particular do automóvel).

A economia cabo-verdiana ancorada à Zona Euro, manteve em 2019, em termos de evolução, o ritmo do crescimento, com a previsão de aumento do Produto Interno Bruto (PIB) a chegar aos 5,2%, conforme as previsões do Fundo Monetário Internacional (FMI).

Dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) indicam que o PIB cresceu em volume 5,7% no primeiro semestre, impulsionado, principalmente, pelas dinâmicas de administração pública, impostos líquidos de subsídios, comércio, imobiliária e outros serviços e construção.

Neste capítulo abordamos 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 2019.

Articulamos esta análise num sentido estrito sob o ponto de vista de gestão para cada UEN.

A chave estratégica de qualquer empresa concentra-se na DAF, por isso, priorizamo-la na nossa análise com o seguinte objetivo:

- ✚ Levar ao conhecimento das entidades competentes, os resultados das atividades realizadas na Empresa durante o ano 2019;
- ✚ As análises das DF's demonstram a situação financeira, económica e monetária da empresa através dos mapas de Balanço, DR e DFC, de forma realista.

Para facilitar a leitura e compreensão das principais ocorrências na DAF, apresentamos algumas informações em formato de quadros, tabelas e figuras.

Os pormenores sobre a gestão contabilística corrente da empresa seus Rendimentos e Gastos e Resultados, estão evidenciados no RC da SONERF – 2019, peça integrante que acompanha o presente relatório.

6.2. ENQUADRAMENTO DO SECTOR

A SONERF, E.P.E. – Sociedade Nacional de Engenharia Rural e Florestas, Entidade Pública Empresarial, iniciou suas atividades em Fevereiro de 2013, rege-se pelo estatuto e pela Lei n° 47/VII/2009, de 7 de Dezembro que estabelece o regime do sector empresarial dos Estado, incluindo as bases gerais do Estatuto das Empresas Pública do Estado e seus regulamentos, pelo Código das Empresas Comerciais, aprovado pelo Decreto- Legislativo n° 3/99, de 29 de Março, pelo Estatuto de Gestor Público, aprovado pelo Decreto-Lei n° 6/2010, de 22 de Março, pelo Princípio do Bom Governo das empresas do sector empresarial do Estado, aprovado pela Resolução n° 26/2010, de 31 de Maio e pelas normas especiais, cuja aplicação decorre do seu objeto social. A SONERF, E.P.E. tem por objeto social:

- a) Gerir e Manter infraestruturas hidráulicas e hidrogeológicas públicas;
- b) Inventariar as infraestruturas hidráulicas e hidrogeológicas já construídas e a sua respetiva valoração social e económica.

A estrutura funcional da SONERF, E. P.E: Conselho de Administração composta por: um PCA e Dois administradores.

Conselho Consultivo composto por:

Dois representantes nomeados pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e do desenvolvimento rural;

Um representante indigitado pela Agência Nacional de Água e Saneamento;

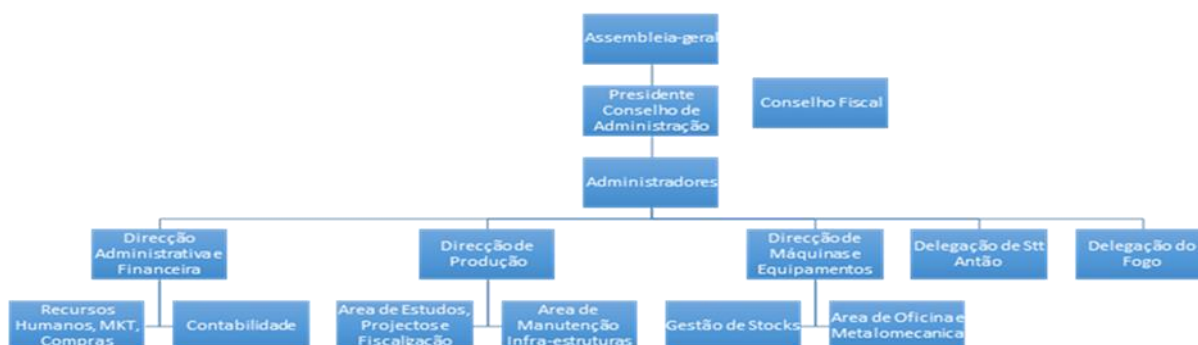
Um representante indigitado pela Associação Nacional dos Municípios de Cabo Verde e,

Um representante eleito pelos trabalhadores da SONERF, E.P.E.

A articulação e colaboração entre diferentes unidades orgânicas ou UEN's (unidades estratégicas de negócio), é essencial ao sucesso do desempenho coletivo de qualquer organização. Nesse sentido, a SONERF, EPE, tem promovido este comportamento, sendo uma das formas imediatas de ação neste domínio a melhoria da qualidade e da rapidez da resposta em pedidos internos (entre unidades), também porque disso depende, a mais das vezes, a qualidade e rapidez de resposta aos clientes externos e a qualidade da intervenção da empresa, em termos gerais.

A estrutura organizacional continua sendo leve e em vias de reestruturação. Com três direções na sede, e duas delegações, sendo uma em Santo Antão e outra no Fogo.

Fig.1 - Organigrama



Até 31 de Dezembro de 2019, a empresa laborou com 47 colaboradores, sendo 3 com vínculo precário e 1 estagiário, portanto, não houve nenhuma alteração no quadro laboral.

Desde o nosso primeiro relatório falamos na reestruturação do pessoal através dos mecanismos de *downsizing* e *spin-off*. No primeiro caso, é claro que podemos torná-lo ainda mais “enxuto” à semelhança dos processos levados a cabo com o redimensionamento do pessoal dos extintos INERF e INGRH.

Junto das instâncias superiores, encetamos contactos com os responsáveis diretos do INPS, UASE e DGPOG do MAA, ficamos em *stand-by* à espera de uma solução plausível para o caso. Entendemos que o processo é muito mais complexo, envolvendo entidades superiores na decisão do ato. Pois, são questões que ultrapassam as nossas microdecisões.

E, no segundo caso, o processo seria ainda mais complexo, porque o dinheiro entraria em jogo, com negociações sobre as indemnizações devidas e o suporte da SONERF,EPE, como *business angels*.

Seria uma saída airosa no processo de reestruturação preparando a empresa através de *downsizing*, que consiste na reestruturação administrativa, com o intuito de potencializar as atividades, eliminando processos burocráticos e correntes hierárquicas desnecessárias.

Neste contexto, a principal meta do *downsizing* é desenvolver um planeamento que faça com que a SONERF consiga manter-se 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 redução substantiva dos custos fixos da empresa.

6.3. DESEMPENHO POR ÁREAS DE NEGÓCIO

A SONERF,EPE definiu quatro áreas como centros de custos, proveitos e responsabilidades. Cada uma delas tem desempenhado o seu papel crucial, de acordo com as diretrizes e metas traçadas a curto prazo. Esboçamos o perfil de cada área e o seu desempenho:

6.3.1 DIREÇÃO ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA E DOS RECURSOS HUMANOS

Pretendendo ter uma estrutura leve e funcional, essa direção assume a função administrativa, financeira e dos recursos humanos. E, tem servido de suporte na área comercial e marketing quando as circunstâncias *oblige*.

Trata-se de uma direção sensível, porque a vida da empresa está toda focada nela. Para além de gerir os recursos materiais e financeiros gere os recursos humanos. No fundo, acaba por gerir uma gama de conflitos que envolvem dinheiro e pessoas.

E, são dois aspectos de difícil conciliação quando as partes estão em desacordo. Vamos conhecer melhor o perfil dos Recursos Humanos e do nosso Capital Humano, como sendo o maior ativo da empresa.

Quadro 1: Distribuição do Pessoal

Direção/Secção	Nº de Colaboradores	%
Conselho Administração – CA	3	6
Direção Administrativa e Financeira – DAF	10	21
Direção de Produção – DP	7	15
Direção 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

No concernente ao pessoal, o maior número de colaboradores concentra-se na DME, cerca de 40%, seguida da DAF 21% e DP 15%. E, finalmente, a Delegação de Sto Antão com 13%. O *quadro 1* é bem elucidativo sobre a distribuição do pessoal.

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

O *quadro 2*, tenta justificar um dos pontos forte da SONERF, onde 34% dos colaboradores são operários qualificados e semiquualificados, com know-how e background sólidos. Em segundo lugar, os técnicos superiores 17% seguido de condutores 15%.

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

Para melhor entendermos o nosso capital humano, convém termos a ideia exacta sobre o grau de escolaridade dos nossos colaboradores, e como serão adaptados ou não a uma rotação do pessoal ou formação, *job on training*.

Quadro 4: Síntese Geral Grau Escolaridade

Grau de Escolaridade	Qte	%
4ª Classe	15	32
6ª Classe	1	2
2º Ano C. Preparatório/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

A gestão do pessoal nesses moldes será difícil, por quanto 43% dos colaboradores possuem ensino primário, e 34% ensino secundário.

Por outro lado, 21% possuem formação superior, o que é bastante razoável para uma empresa da nossa dimensão.

Quadro 5: Faixa Etária

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

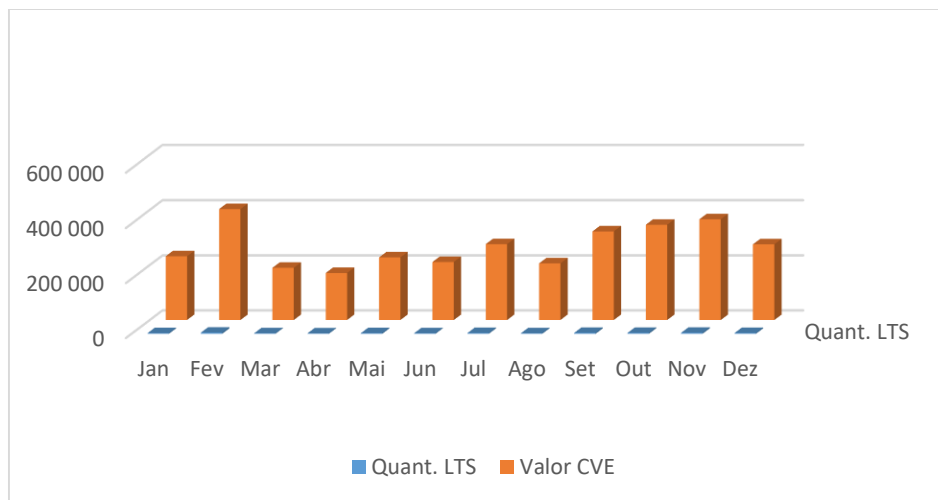
O *quadro 5*, diz-nos que a idade média dos colaboradores da SONERF é de 52 anos. Traduz maturidade e experiência sem dúvida, mas também aconselha-nos a fazer certas reformas internas, começando com o redimensionamento do pessoal, *downsizing*, e injetar sangue novo com recrutamento de jovens estagiários e recém formados. Sabendo que o desemprego jovem é o maior flagelo da atualidade para essa classe.

IX.1.1 6.3.2 DIREÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Esta direção continua sendo sem dúvida o coração da empresa, dado a vocação executora que a caracteriza. É uma direção meramente técnica que responde por todas as atividades de produção da SONERF, concretamente, a execução de obras. Implica dizer que a *Core Business* e *Competences* da empresa são suportadas pela DME.

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.

Fig.2 - Gastos em Combustível - 2019

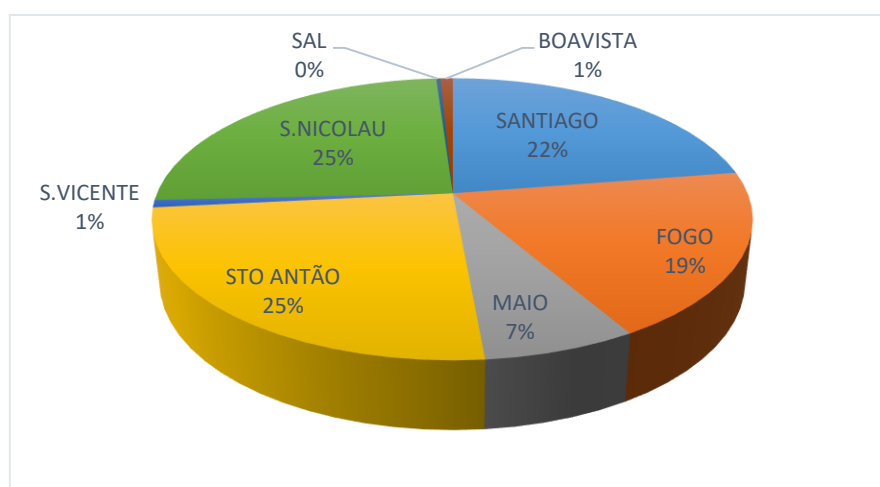


Na Oficina Metalomecânica confeciona-se diversos acessórios metálicos para complementar os projetos da Direção de Produção tais como: portas, portões, janelas e grades para abrigos de bombas, escadas para reservatórios e poços, ventiladores para reservatórios, tampas para câmaras de manobras, tampas para cabeças de furos, postes 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.

A **figura 2**, indica-nos que os gastos em combustível são excessivos devido ao estado de obsolescência da nossa frota que em média consomem **2.642 litros** de combustível, o que equivale a **268.949 ECV/mês**, representa **3%** dos réditos da empresa.

Em 2019, dado que o volume de execução de obras se concentrou mais nas ilhas de Barlavento, obrigou com que houvesse muitas deslocações do pessoal para a Delegação de Sto Antão e S. Nicolau. É claro que a intervenção da DME foi em todas as ilhas onde operamos, com exceção da Brava. As avarias, manutenções e reparações são constantes, dado ao estado obsoleto da maioria dos equipamentos, como é sobejamente conhecido.

Fig. 3 - Contribuição das Ilhas – 2019



Um dos pontos fracos dessa direção, reside no estado físico e psíquico de alguns colaboradores. Certos deles, para além de terem ultrapassado a idade legal da reforma, encontram-se debilitados fisicamente, e são improdutivos. E, segundo os nossos cálculos, a empresa despende cerca de 10.000 cts CV/ano com esse pessoal na idade da reforma e pré-reforma. Esse valor é bem expressivo, representa 8% dos Réditos da SONERF, e 24% dos Gastos com Pessoal.

Do **quadro 4- Faixa Etária**, verificamos que mais de metade do pessoal está na faixa etária compreendida entre 51-65 anos, cerca de 53%, o grosso pertence a DME. E, o último escalão, idade > 60 anos, cerca de 13%, situação análoga.

Uma outra função importante da DME, consiste no papel desempenhado pelo Pessoal do Parque-Auto em várias atividades paralelas, nomeadamente, transporte de pessoal e materiais às diferentes obras, montagem e desmontagem de furos, instalações de bombas para ensaio de bombagem, embarque, desembarque de materiais e equipamentos às ilhas, etc...

Que não seja fastidioso, mas sim realista, a título informativo, grande número de bens de equipamentos pertencentes à SONERF, EPE, foram herdados do extinto INERF, constituído por um leque de viaturas, máquinas e equipamentos obsoletos, com média de idade superior a 20-25 (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.

Com isso, queremos dizer que muitas perdas de produção advêm da capacidade produtiva dos equipamentos com repercussões nefastas na tesouraria da empresa.

Infelizmente, após muitas tentativas não conseguimos implementar um programa para uma gestão eficiente de aprovisionamento e stocks.

Um outro *handicap* verificado, prende-se com as limitações a nível do pessoal da DME e da empresa em geral, a rotatividade de pessoal (*turnover*) é praticamente inexistente.

A DME, em termos de funcionamento, 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.

Salvo alguns constrangimentos esporádicos, pensamos que o balanço das atividades desenvolvidas na DME durante o ano de 2019 é positivo.

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

- Aprovação do PCCS;
- Programa extensivo de formação e capacitação do pessoal;
- Investimentos de substituição;
- 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 máquinas 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.

P.S.: A maioria das reivindicações constam no Relatório de Gestão do ano transato. As limitações financeiras e de índole organizacional pesaram sobre as decisões do CA.

IX.1.2 6.3.3 DIREÇÃO DA PRODUÇÃO/ DELEGAÇÕES

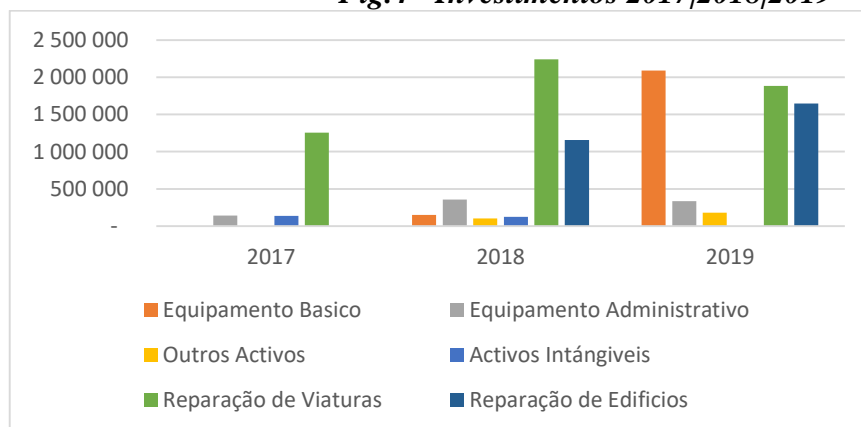
A Direção de Produção não dispõe de um diretor de serviço, e desde a nomeação do novo CA é coordenada diretamente pelo PCA da SONERF. Contribui com cerca de 99,9% dos Rendimentos da empresa. Essa Direção, tem um peso específico dentro da estrutura orgânica da empresa, pois, catapulta as prestações de serviços e vendas através 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, e a sua respetiva valoração social e económica.

Não se trata de exagero afirmar que DP é o coração do sistema. Tudo tem de passar por essa direção, aprovada e validada antes de qualquer iniciativa administrativa e/ou de engenharia.

A DP dá vazão às suas tarefas rotineiras, mediante o suporte incondicional logístico e técnico da DME.

Amiúde, a DP não responde atempadamente algumas solicitações dado aos constrangimentos relacionados com as frequentes avarias mecânicas nos equipamentos, dado a obsolescência dos mesmos, e também por inexistência de peças e/ou materiais no mercado.

Fig.4 - Investimentos 2017/2018/2019



A SONERF tem um nome no mercado nacional e não só, e essa notoriedade será mantida a nível funcional e operacional, quando os equipamentos respondam adequadamente à capacidade instalada. E, essa resposta advém dos investimentos necessários, que irão garantir maior competitividade e credibilidade da empresa no mercado.

É nesse sentido que apresentamos um plano plurianual de investimentos no nosso Business Plan|2018 e BP's anteriores. E, curiosamente, durante o nosso mandato não houve nenhum investimento de vulto como solicitado e proposto. 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.

A **fig. 4**, indica-nos que nos últimos três anos os investimentos concentraram-se nas reparações de viaturas e edifícios. É o reflexo da frota que temos e edifícios onde laboramos. E, só no ano de 2019 é que se fez um pequeno investimento no equipamento básico, que ronda os 2.000 cts CV, montante insignificante para o orçamento previsto.

Outrora, a SONERF tinha uma presença física em todas as ilhas, e se justificava pelo volume de investimento público nas zonas rurais. Hoje, funciona somente com duas delegações, a de Sto Antão e a do Fogo. A delegação de Sto Antão com base em Porto Novo para além de dar cobertura a ilha toda, abrange as ilhas de S. Vicente e S. Nicolau. A do Fogo cobre a ilha vizinha da Brava. E, que por sinal não atuamos durante os últimos anos em projetos hidrogeológicos.

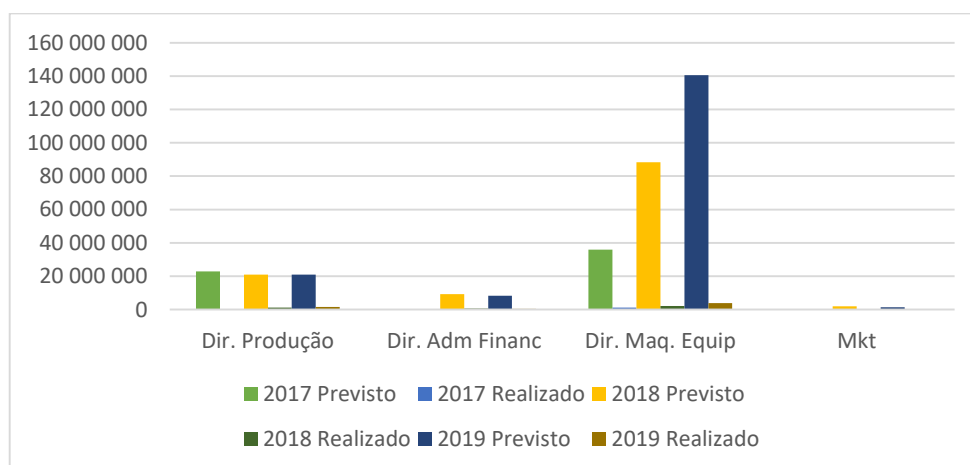
A nível das direções é sintomático que a maior fasquia dos investimentos coube a DME.

Quadro 6 – Investimentos Previstos e Realizados 2017|2018|2019 – Por Direções

Direção	2017		2018		2019	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Dir. Produção	22 821 706	0	20 890 000	1 158 833	20 890 000	1 645 885
Dir. Adm Financ	120 000	139 478	9 360 000	608 984	8 356 000	512 119
Dir. Maq. Equip	35 970 000	1 256 571	88 240 000	2 240 944	140 590 000	3 976 964
Mkt	0	138 313	2 000 000	125 544	1 400 000	0
Total Geral.....	58 911 706	1 534 362	120 490 000	4 134 305	171 236 000	6 134 968

No Fogo, contamos com um único delegado em comissão de serviço, que está credenciado para responder pelas execuções das obras sob a responsabilidade da empresa. E, os serviços são terceirizados.

Fig.5 - Investimentos Previstos Vs Realizados - Direções 2017|2018|2019



O ano de 2019 não foi de grandes realizações para a ilha do Fogo. Contudo, conseguiu faturar **14.673.721 CVE**, o que representa cerca de **12%** do total faturado pela DP. E, a empresa conseguiu fazer um contrato de aluguer de equipamento coma empresa ELEVOLUTION no valor de **8.905.000 CVE**, o que corresponde a **7%** do global faturado.

(vidé anexo atividade da DP-2019)

Em relação à delegação de Santo Antão, pretendemos fazer um relato síntese para que possamos compreender melhor esse mercado, e mais-valia que representa para os

negócios da empresa. Contribuiu com cerca de **25%** para o volume do negócio da SONERF. A faturação foi na ordem de **30.634.838 CVE**.

Durante o ano deram continuidade e concluíram com êxito os trabalhos do contrato nº 5 com a ANAS no âmbito do Plano de Emergência e Mitigação do Mau Ano Agrícola (PEMSMA), advenientes da participação em 5 concursos dos quais ganharam 4, isso em 2018, e que tiveram início e conclusão em 2019.

A Delegação da SONERF em Santo Antão é constituída por um quadro de pessoal com um Delegado, um técnico Auxiliar, um Oficial Administrativo, um Engenheiro, e um condutor. A Delegação conta com a colaboração de vários técnicos da Sede na Praia. Os recursos financeiros necessários ao funcionamento e a execução de obras são atempadamente disponibilizados, pelo que assim pudessem honrar os seus compromissos com fornecedores locais sem constrangimentos.

Referir que os contratos com o MAA para a realização de obras de recuperação hidroagrícolas de Santo Antão representaram 17,42% enquanto que os contratos com a ANAS representaram 82,58% de todas as obras para o ano de 2019.

Através da análise cuidada dos resultados dos quadros pode-se concluir que os resultados traduzidos em realizações físicas no terreno diferenciam-se bastante em termos de rendimentos.

Podem ser apontadas como causas, as condições naturais diferenciadas de acordo com as condições naturais de cada localidade, tais como os acessos e as distâncias que as separam das principais vias de comunicação.

Da mesma forma, o custo das obras é diretamente influenciado pela existência ou não de vias de penetração bem como o transporte do cimento e da areia à cabeça a longas distâncias.

Contudo, tiveram uma taxa de realização bastante boa sobretudo se tivermos em conta o montante dos contratos, o nº de contratos e a sua distribuição para as mais dispersas localidades da ilha.

Apesar dos resultados terem sido bastante satisfatórios, deixaram algumas recomendações pertinentes para a melhoria e mais-valia da empresa nesta delegação:

- Reciclagem e Formação do pessoal técnico na área de informática e outras;

- 38% da frota é constituída por sucatas, o parque auto tem idade superior a 25 anos;
- Propõe-se alienação imediata de 3 viaturas ligeiras e aquisição de uma nova, diminuindo assim os custos onerosos com peças e sobressalentes a cada exercício económico;
- É indispensável o apetrechamento de forma paulatina da Delegação com um *stock* razoável de ferramentas e outros utensílios tais como, cofragens, pás, picaretas, marretas, ferros de alavanca, padiolas, níveis, carrinhos de mão, enxadas, limas, mangueiras, baldes, depósitos, cadeados, etc
- Proceder paulatinamente com alienação dos equipamentos e camiões velhos/obsoletos.

Para melhor se rentabilizarem, funcionam com base nos sistemas JIT/Kanban, afim de se evitar desperdícios. Todas as diretrizes são emanadas da Direção de Produção na Praia, e o sistema de faturação é feita na Sede.

Muitas obras são terceirizadas, contudo, 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.

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.

IX.1.3 6.3.4 SÍNTESE SOBRE INVESTIMENTOS PREVISTOS vs REALIZADOS

O volume global dos investimentos, programados para o ano de 2019 foi de **171.236 contos CV**. São fundamentalmente para garantir a atividade operacional da empresa e de continuidade das obras e projetos iniciados, a manutenção e construção de infraestruturas hidráulicas para a mobilização de água para a rega, controlo erosivo, bem como, instalação de sistemas de bombagem e adução.

Desse montante previsto, só foi realizado apenas **4%** desse total, o que corresponde a **6.135 cts CV**. Nesses três anos com o novo CA realizou-se somente **3%** dos

investimentos programados. Sendo o Estado de CV, o único acionista, e SONERF está na agenda da privatização, tudo teria de ser feito com autorização prévia das tutelas. (ver quadro 7)

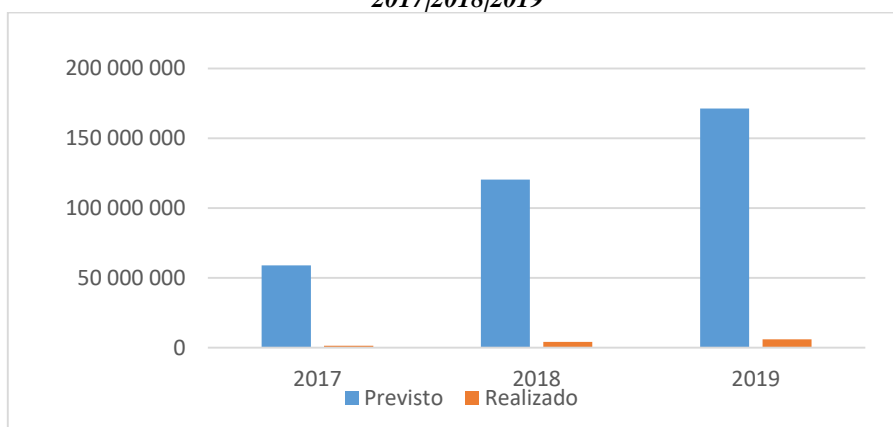
Quadro 7: Investimentos Previstos VS Realizados

Anos	Previsto	Realizado	%
2017	58 911 706	1 534 362	3
2018	120 490 000	4 134 305	3
2019	171 236 000	6 134 968	4
Total Geral.....	350 637 706	11 803 635	3

Os novos investimentos teriam um peso relevante, relativamente aos projetos e programas concebidos pela gestão do novo CA. Explica-se pelo facto da inventariação das necessidades manifestadas pelas direções e recomendação dos auditores, na realização de investimentos de substituição, nomeadamente, do parque auto, material de carga e transporte e equipamentos pesados diversos.

Por não ter havido investimento no ano de 2017 e 2018, e pela reformulação de determinados projetos, da FAO e ANAS e DGASP, sentiu-se a necessidade de aquisição de determinados equipamentos para que a empresa possa dar resposta cabal às demandas.

Fig.6 - Investimentos Previstos Vs Realizados Global 2017/2018/2019



A **fig.6** é bem elucidativa em relação aos investimentos previstos e realizados. Os investimentos realizados tocam mesmo rasante no eixo das abcissas, para se elevar um pouco em 2019. Representaram somente **3%** do total previsto.

IX.1.4 6.3.5. SINOPSE COMERCIAL E MARKETING

Se o fundamental na empresa são os clientes e a função comercial é a que se encarrega de tratar com eles, o centro da empresa deve ser o marketing. As três restantes funções (produção, finanças e pessoal) devem atuar como apoio a este sector.

No sector comercial previa-se um volume de negócios na ordem de **227.365 contos CV** para a qual a margem bruta seria de 5%. Tratando-se de previsão, sem dúvida que fomos audazes e ambiciosos. O volume de negócios ou réditos incluindo outros rendimentos, foi de **123.517 contos CV**.

Quadro 8: Volume de Negócios e Outros Rendimentos em 2019 vs. Realizados em 2017|2018

Código	Rúbricas	Valor			Variação		
		2017	2018	2019	Peso2019/ Proveito Global	2019/2017	2019/2018
72	Prestações de Serviços	195 179 280,00	195 516 113,00	112 503 373,00	91,08	-42,36	-42,46
721	Perfurações	39 559 783,00	35 878 820,00	12 537 722	10,15	-68,31	-65,06
722	Construções	0,00	30 208 781,00	24 311 355	19,68	0,00	-19,52
723	Programas de Emergência	155 619 497,00	129 428 512,00	75 651 115	61,25	-51,39	-41,55
78	Outros Rendimentos	4 861 488,00	12 931 895,00	10 954 541	8,87	125,33	-15,29
79	Ganhos de Financto	0,00	0,00	59 494	0,05	-99,97	0,00
Total		200 040 768,00	208 448 008,00	123 517 408,00	100,00	-38,25	-40,74

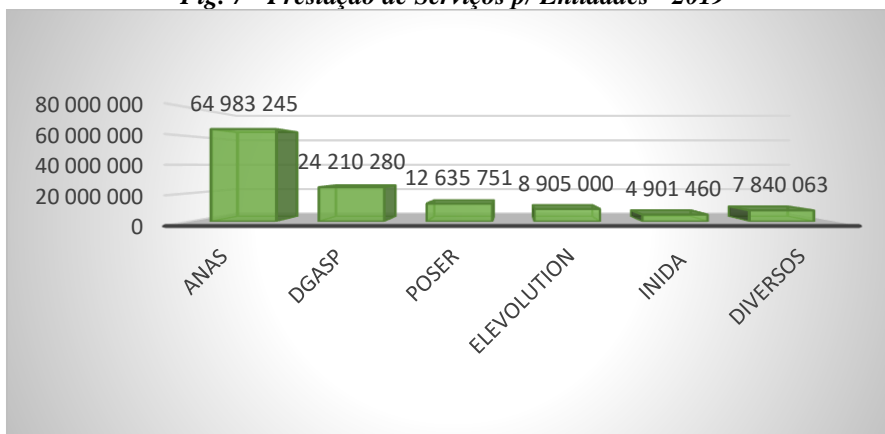
Do **quadro 8**, facilmente deduzimos a importância da SONERF para os programas emergenciais do governo e do país. Num quadro calamitoso e com escassez de chuvas, a SONERF é a única empresa capaz de servir as populações das zonas mais remotas e muitas vezes inacessíveis.

Daí que os Programas de Emergência contribuíram com 61,25% no total de VN e Outros Rendimentos. Em relação aos anos anteriores, ou seja 2017 e 2018, as diminuições foram na ordem de (51,39%) e (41,55%), sucessivamente.

Sem dúvida que as construções e perfurações continuam sendo o nosso **Core Business**, não obstante, as perfurações terem registado uma queda muito acentuada nos últimos dois anos.

Com a falta de chuvas nos últimos 3 anos, a DP recebeu muitas solicitações para elaboração de orçamentos de perfurações. Grande maioria delas não foram executadas porque os promotores contam com subsídios do MAA.

Fig. 7 - Prestação de Serviços p/ Entidades - 2019



O nosso maior parceiro comercial continua sendo o EOEP. Prova disso, a ANAS contribuiu com 53%, a DGASP com 20% e POSER com 10% e INIDA com 4%. Do somatório das contribuições, aquelas entidades contribuíram com 87% e o restante 13% são os particulares.

No universo dos serviços a serem produzidos e comercializados pela empresa previa-se alterações de preços de alguns deles em função da demanda e da oferta. Entretanto, tal não aconteceu porque o crescimento do país não incidiu diretamente no Investimento Público, e a oferta do mercado tem sido diminuta. O ideal de qualquer empresa é fixar um preço que consiga, ao mesmo tempo, que a rentabilidade do capital investido seja a melhor possível e que a quota de mercado ótima seja a maior possível.

O nosso sistema de métodos de fixação de preço é baseado no custo, seja, total ou marginal, na procura e na concorrência. O nosso propósito é que os preços sejam mais competitivos de forma a ganharmos maior fatia do mercado.

A nível de construções civil em CV, houve uma desaceleração no sector e na engenharia rural assinalamos uma estagnação motivada principalmente por três anos de seca consecutivas. Um outro fator não menos importante está relacionado com o surgimento de pequenas empresas aparentemente ilegais que a cada ano inundam o mercado com a prática de *dumping*. Existe informalidade no sector de material de construção e na indústria da construção onde opera uma plêiade de operadores. Dado à informalidade no sector, é importante, assim como o estudo de soluções viáveis para diminuir os prejuízos causados às empresas formais.

Quadro 9: Contribuição por ilhas - 2019

ILHAS	CVE	%	OBS
SANTIAGO	27 794 204	23	b)
FOGO	23 578 721	19	a)
MAIO	8 604 397	7	
STO ANTÃO	30 634 838	25	
S.VICENTE	1 030 088	1	
S.NICOLAU	30 525 128	25	
SAL	328 338	0	
BOAVISTA	980 085	1	
TOTAL GERAL.....	123 475 799	100	a,b

a) Aluguer de equipamentos

b) Inclui alienação de diversos

Do **quadro 9**, se conclui que a empresa operou ativamente em Sto Antão, S. Nicolau, Santiago e Fogo. E, que as ações foram menos intensivas nas ilhas do Sal, Boavista, S. Vicente e Maio. Da ilha Brava a nossa atuação comercial vem sendo nula há já alguns anos.

Temos dado uma atenção especial à **Gestão e Aprovisionamento de Stocks**, e a nossa intenção é reduzir os custos e os prazos de entrega das obras (bens tangíveis e serviços) fornecidos através de contratação adequada, de gestão administrativa, material e económica dos stocks. Isso definirá maior rigor no controlo 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.

Em relação ao aprovisionamento, a empresa abastece no mercado local, nos tradicionais funcionários nos mesmos moldes. Raras vezes recorremos no mercado externo. E, Portugal foi sempre a nossa referência, através das empresas FF Solar e Tubo Furo.

Efetivamente, não existe um **Gabinete ou Departamento Comercial & Marketing** na empresa, que se dedica exclusivamente à essa área. Tradicionalmente, a SONERF esteve sempre ancorada ao Estado, como sendo empresa monopolista do estado, nunca teve concorrentes. Afim de alavancarmos as vendas, reativamos o nosso website, e na verdade, houve várias visualizações. A título exemplificativo, fomos consultados por empresas

americanas, inglesas, portuguesas, e até chinesas. Conseguimos fechar o negócio com a empresa americana e com Armando Cunha.

- Westland Construction – USA

- Armando Cunha – PT

- Aquasun – UK

Sendo uma área nova na empresa e sem existência física, confessamos que o investimento foi tímido, receando o seu retorno a curto e médio prazo.

Das ações decorrentes da nossa atividade, promovemos uma formação no sistema de fotovoltaicos para os colaboradores afetos DME e DP.

Participamos no 1º Fórum Internacional do WASAG (Escassez de Água na Agricultura).

Todas as nossas viaturas dispõem de um logotipo nas portas laterais, como forma de publicitar a empresa com outdoor em movimento.

IX.1.5 6.3.5. PERFORMANCE CONSOLIDADA

O novo CA aceitou o desafio de conduzir o destino da SONERF, através de uma estratégia com o calendário definido para a sua privatização a médio prazo, de acordo com o Programa do Governo da XIX legislatura 2016-2021. Claro que a privatização nunca é um processo pacífico. Todos os mecanismos e instrumentos serão postos à prova, até se chegar a uma plataforma de entendimento comum.

Essa tarefa seria facilitada utilizando o *SWOT matrix ou analysis*, para o diagnóstico da empresa antes de qualquer estratégia. Analisando a empresa nas suas principais vertentes, ou seja, os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, teremos, pois, a sua radiografia. Diremos, pois, que se trata da análise interna, os pontos fortes e debilidades.

Os problemas laborais pendentes, reivindicações antigas foram sanadas na sua maioria. Toda a pressão havida por parte dos colaboradores e dos sindicatos deixaram de existir hoje. Concebemos e elaboramos um PCSS moderno, flexível de acordo com a realidade da empresa e do país. Reclassificamos os colaboradores reconhecidos e com mérito.

A SONERF deixou de ser subsidiada pelo tesouro para pagamento de salários.

Criamos o Fundo Social para os colaboradores para resolução de questões inadiáveis, e por fim demos um aumento salarial de 5%. Atribuímos um subsídio de Natal sempre. Atualizamos algumas deliberações e despachos desfasados.

O ambiente de trabalho é um dos pilares de sustentação da empresa. Trata-se de um fator importante para os resultados financeiros do negócio e para a qualidade de vida de gestores e colaboradores. Mas não é fácil melhorar esse clima organizacional.

Todos os estímulos e incentivos criados irão repercutir positivamente na produtividade da empresa e o impacto financeiro será conseqüentemente visível.

A nível dos **Recursos Humanos**, consideramos como debilidades ou pontos fracos, a solução dos problemas relacionados com reforma ou aposentação dos colaboradores, que já atingiram legalmente a idade, contudo, permanecem na empresa. A empresa necessita de inocular sangue novo com jovens recém-formados para incrementar nova dinâmica.

A **Situação Financeira** da empresa no momento é estável. Temos vindo a honrar pontualmente todas as obrigações perante os terceiros, principalmente os compromissos financeiros herdados, perante o EOEP. Obviamente que o peso da dívida herdada, condiciona sobremaneira o desenvolvimento da empresa.

A SONERF atual é uma empresa rentável, sustentável e sem problemas de liquidez.

A **Situação Patrimonial** da empresa manifesta que não existem problemas de solvência, ou seja, perigo de falência. Trata-se de um capítulo em aberto. É necessário analisar a estrutura do património líquido da empresa, com o fim de determinar a sua razoabilidade, mais de ponto de vista de “valores reais”, do que do ponto de vista da legalidade. Ou ambos.

A **Situação Económica** da empresa reflete a evolução dos resultados da empresa e a rentabilidade que está a obter-se dos capitais utilizados. E, os mapas de demonstração de resultados revela-nos isso, através da magnitude numérica ao longo desses últimos três anos.

Se, por um lado conseguimos sanar alguns problemas tidos como bichos a nível do pessoal e financeiro, por outro lado, enfrentamos problemas com os meios materiais e tecnológicos. Tudo isso está relacionado com os investimentos previstos não realizados ao longo desses três anos. E, é perceptível na gestão corrente e nos resultados.

As condições objetivas e subjetivas já foram criadas para a decisão final do governo, segundo o programa nesse sentido.

A SONERF, viveu um passado (recente) atribulado sem dúvida, mas o presente dá sinais positivos e o futuro se perspectiva com vários desafios.

IX.1.6 6.3.6. PERSPECTIVAS PARA 2020

No entanto, há riscos potenciais no horizonte. Um eventual aumento das tensões comerciais globais poderá afetar negativamente a procura turística e a tendência dos preços no consumidor no país, com impacto no poder de compra das famílias. Uma execução dos orçamentos de funcionamento e investimento do Estado, aquém do perspectivado pelo Ministério das Finanças, terá impacto importante na tendência do consumo final e da formação bruta de capital fixo. E a persistência de condicionalismos administrativos e financeiros poderão também ter um impacto adverso na realização de investimentos em Cabo Verde.

Este sentimento moderadamente otimista que se vivia desde o final de 2019 foi, entretanto, substituído, inicialmente, por algumas preocupações relativamente localizadas com o impacto da COVID-19 na atividade económica da China. Mais recentemente, com a expansão da emergência sanitária à escala mundial, surgiram sérias preocupações quanto ao impacto da pandemia sobre a economia mundial, que constitui um choque negativo significativo, com consequências ainda não totalmente previsíveis, que dependem grandemente da extensão, gravidade e duração das medidas de isolamento.

X. 7. INFORMAÇÃO ADICIONAL

O planeamento é condição básica para o sucesso de qualquer organização no mercado pós-moderno e globalizado. Esse planeamento deverá ser feito nas diversas etapas da cadeia de fornecimento de um produto ou serviço, isto é, desde a pesquisa de mercado, o projeto, o fornecedor até a loja que fornece este item ao consumidor ou cliente.

Em Cabo Verde, com o crescimento das atividades, a diversificação dos negócios, a dispersão geográfica, a sofisticação das finanças e da produção exigem, ao longo dos tempos, informações úteis que possam auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

A contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para a maximização dos processos de planeamento, controlo e tomada de decisão. E é neste contexto que a análise económica e financeira se aperfeiçoa, pois é por meio da análise dos indicadores económicos e financeiros que se consegue compreender e interpretar a linguagem dos negócios materializados nas demonstrações contábeis. Desta forma, são fornecidas informações úteis aos gestores para que possam maximizar os processos de planeamento, de controlo e de tomada de decisão.

No contexto de análise económica, financeira e patrimonial, para não ficarmos rendidos somente aos aspetos quantitativos, resolvemos destacar na nossa análise dois instrumentos de suma importância no mundo empresarial atual e não só, porque abordam os aspetos qualitativos. Tratam-se, pois, da análise **SWOT** e **PEST-AL**.

Através do **SWOT**, poderemos identificar e caracterizar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da SONERF. 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, investimentos, 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.

Concernente ao **PEST-AL**, a análise até pode ser holística, porque abrange os aspetos mais impactantes na economia da empresa. Traduz o político, o económico-social, o tecnológico, e no final o ambiental e legal.

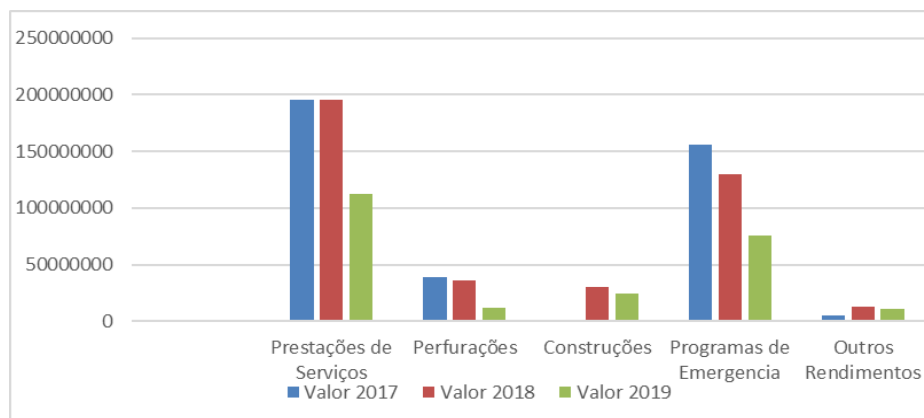
X.1.1 7.1. Rendimentos

Apesar dos resultados terem sido positivos em 2019, em termos de performance económico e financeiro não o consideramos como sendo bom, na medida em que a Empresa não conseguiu alcançar a previsão desejada. A faturação prevista para o ano de 2019 rondara os **227.364.901 ECV**, montante esse superior ao período homólogo em 5%. Essa taxa foi ponderada em função do crescimento do PIB do país. Sem dúvida que a meta foi muito ambiciosa e dependia dos fatores exógenos não controláveis pelos gestores da empresa. O desvio absoluto verificado foi na ordem de **103.847.493 ECV** e relativo na ordem de **(45,7%)**.

A Empresa atingiu um volume de negócio no total de **123.517.408 ECV**, excluindo ganhos de financiamento no valor de **59.494 ECV**, sendo a rúbrica prestações de serviços no valor de **112.503.373 ECV**, com destaque para os programas de emergência que contribuíram em 61%, seguido das construções 20% e perfurações 10%. A rúbrica “Outros Rendimentos” atingiu um total de **10.954.541 ECV**, equivalendo a 9% do Proveito Global.

Os Programas de Emergência diminuíram consideravelmente em relação ao ano 2019. Diminuiu **51.39%** em relação ao ano de 2017 e **41.55%** em relação ao ano de 2018.

Fig.8 – Rendimentos de 2019 vs 2018/2017



De um modo geral, constatamos que o valor global dos proveitos executados em 2019 diminuiu -38,25% e -40,74% em relação aos anos 2017 e 2018, respetivamente. Comparativamente, ao período homólogo, todas as rúbricas constantes do quadro habitual de receitas acusaram sinal negativo.

A **fig.8**, é elucidativa neste aspeto, porque denota uma degradação constante em todas as rúbricas de forma decrescente.

X.1.2 7.2. Gastos

Os gastos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas foram de **44.777.010 ECV**, considerado o menor de todos os incorridos nos últimos três anos, mas com maior peso percentual dentro dessa estrutura, visto que estão diretamente relacionados com a execução de obras, contribuindo, deste modo, para o aumento do custo global em 45.18%.

Os gastos com o Pessoal e Fornecimentos e Serviços Externos representaram 42.36% e 11.02%, respetivamente, do gasto total. A rúbrica outros gastos representa 1,44% do gasto global.

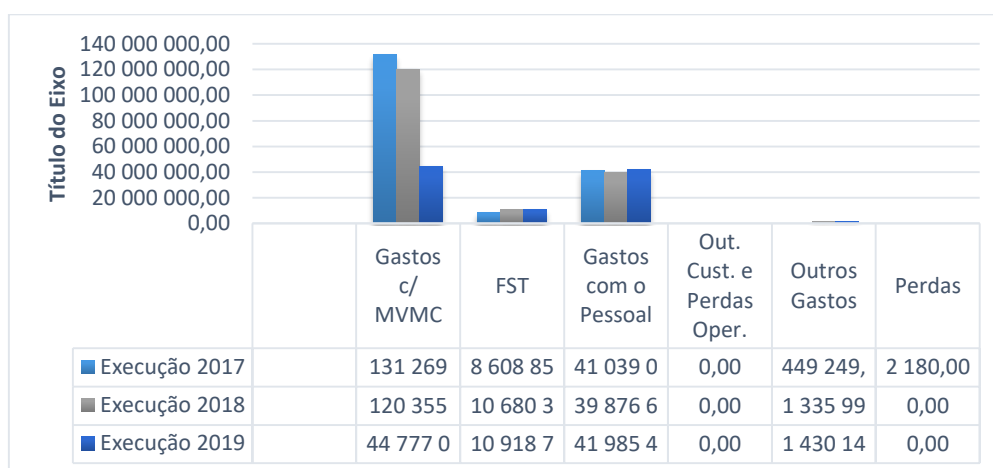
Quadro 10: Gastos Incorridos em 2019 vs Gastos em 2018|2017

Rúbricas	Execução 2017	Execução 2018	Execução 2019	Peso	Variação %	
					2019/2017	2019/2018
Gastos c/ MVMC	131 269 442,00	120 355 792,00	44 777 010,00	45,18%	-65,89	-62,80
FST	8 608 850,00	10 680 307,00	10 918 714,00	11,02%	1,27	1,02
Gastos com o Pessoal	41 039 021,00	39 876 638,00	41 985 464,00	42,36%	1,02	1,05
Out. Cust. e Perdas Oper.	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00
Outros Gastos	449 249,00	1 335 996,00	1 430 148,00	1,44%	3,18	1,07
Perdas	2 180,00	0,00	0,00	0,00%	-100,00	0,00
Total.....	181 368 742,00	172 248 733,00	99 111 336,00	100,00%	-45,36	-42,46

No cômputo geral, quando comparamos os custos com os incorridos nos anos 2017 e 2018, deparamos que houve um decréscimo de **(45,36%)** em relação ao 1º ano e um decréscimo de **(42,46%)** em relação ao 2º. Os gastos com mercadorias vendidas e matérias consumidas, diminuíram em **(65,89%)** relativamente ao ano 2017 e diminuíram **(62,80%)**, quando comparado com o 2º ano. Isto deve-se a menor volume de execução de obras em 2019, o que implica menor aquisição de materiais.

Os fornecimentos e serviços externos (**FSE**) aumentaram 27% e 2% em relação ao 1º e 2º ano, respetivamente. Os gastos com o pessoal aumentaram em 2% e 5%, comparativamente aos anos de 2017 e 2018. Deve-se ao aumento de 5% do vencimento dos colaboradores.

Fig.9 - Gastos Incorridos em 2019 Vs Gastos em 2018|2017



Sem dúvida alguma de que os gastos tendem a concentrar-se nos CMVMC e Gastos com o Pessoal. Curiosamente os gastos com MVMC diminuíram em função dos investimentos realizados como é óbvio e os Gastos com Pessoal mantiveram-se ao mesmo nível.

X.1.3 7.3. Investimentos Realizados

Os Investimentos realizados no ano em análise totalizaram **6.134.968 ECV**, um aumento significativo, quando comparado com os anos anteriores.

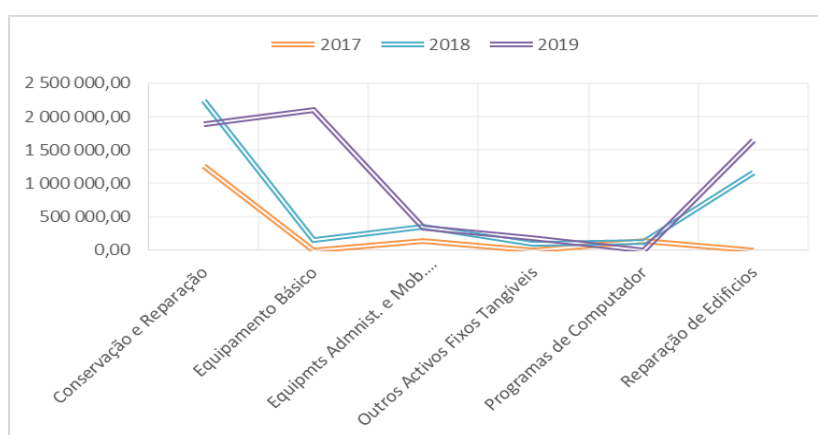
Quadruplicou em relação ao ano de 2017 e aumentou cerca de 48% em relação ao ano de 2018.

Quadro 11: Investimentos em 2019 vs realizados em 2017 e 2018

Rúbricas	2017	2018	2019	Variação %	
				2019/2017	2019/2018
Conservação e Reparação	1 256 571,00	2 240 944,00	1 884 136,00	49,94	-15,92
Equipamento Básico	0,00	150 380,00	2 092 828,00	-	13,90
Equipmts Admnist. e Mob. Diversos	139 478,00	357 126,00	333 901,00	2,39	-6,50
Outros Ativos Fixos Tangíveis	0,00	101 478,00	178 218,00	-	75,62
Programas de Computador	138 313,00	125 544,00	-	-	-
Reparação de Edifícios	-	1 158 833,00	1 645 885,00	-	42,03
Total	1 534 362,00	4 134 305,00	6 134 968,00	4,00	48,39

A **fig.10**, alerta-nos para um investimento a nível de equipamento básico, equipamentos administrativos e mobiliários, outros ativos fixos tangíveis e programas de computador.

Fig.10 - Investimentos Realizados em 2017/2018/2019



Vê-se que a empresa sempre tem feito investimento na conservação e reparação para a manutenção dos seus equipamentos, e que também fez algumas intervenções em seus Edifícios, Viaturas e Equipamentos, registadas na conta 62, subconta Conservações e Reparções 6214, conforme explanadas no balancete que acompanha o presente relatório.

X.1.4 7.4. Resultados

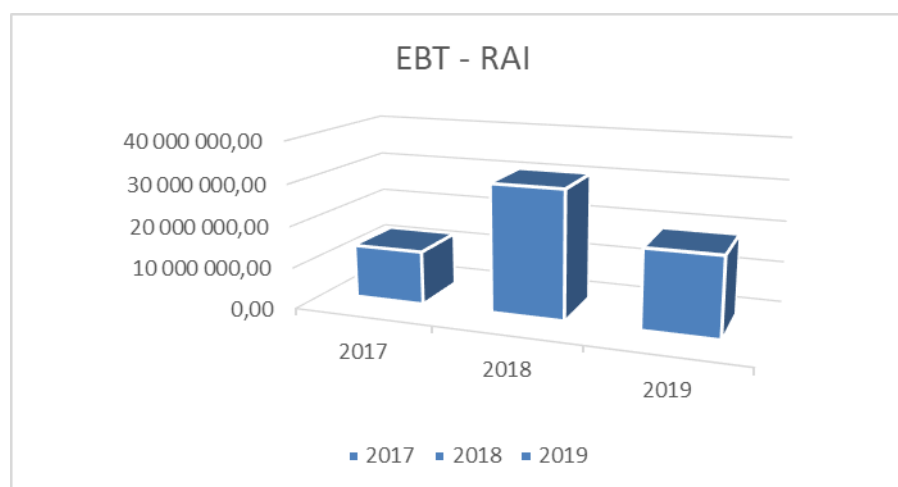
No presente exercício económico, a Sociedade obteve um resultado positivo Resultado Antes dos Impostos – **RAI (EBT)** de **19.001.347 ECV**, um aumento significativo de 47,26% relativamente ao ano económico 2017 e uma diminuição de -38,17% quando comparado com o ano 2018, conforme o **quadro 12**.

Quadro 12: Variação de RAI (EBT) nos últimos 3 anos

DESIGNAÇÃO	RESULTADO ANTES IMPOSTOS			Variação 2019/2017	Variação 2019/2018
	2017	2018	2019		
Valor	12 903 699,00	30 729 547,00	19 001 347,00	47,26	-38,17
TOTAL	12 903 699,00	30 729 547,00	19 001 347,00	47,26	-38,17

O RAI ou EBT (Earnings Before Taxes) é mesmo demonstrativo no ano de 2018, através da **fig.11**.

Fig.11 – Resultado Antes dos Impostos (EBT)



X.1.5 7.5. Relação dos Valores por Receber

Em 31 de Dezembro de 2019, a SONERF ficou por receber dos seus clientes c/c, o valor de **65.605.219 ECV**, e outros clientes o valor de **3.631.407 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 13.1 e 13.2**.

Quadro 13.1 - Clientes conta corrente

Clientes	Valores a Receber		Total
	D	C	
DGADR	10 923 398	0	10 923 398
DMDR SÃO VICENTE	0	0	0
NAVEC	1 025 798	0	1 025 798
ANAS	66 762 791	46 299 639	20 463 152
DGASP	65 027 892	34 754 012	30 273 880
DMAA PRAIA/SÃO DOMINGOS	462 588	0	462 588
DELEGAÇÃO DE MAA MAIO	882 089	200 000	682 089
AGROTOUR	1 739 814	0	1 739 814
NUNO DUARTE	0	34 500	34 500
Total Geral	146 824 370	81 288 151	65 605 219

Esses valores continuam por cobrar, apesar de enorme insistência e diligência feitas por parte da administração e da DAF para a recuperação dos créditos da empresa, sem êxito. Submetemos os dossiers dos inadimplentes ao gabinete jurídico, para apreciação e resolução.

As dívidas do EOEP são recuperáveis porque pertencemos ao mesmo ministério e existem acordos vinculativos nos contratos.

Quadro 13.2 - Outros Clientes

Clientes	Valores a Receber		Total
	Antes 2019	2019	
JOSÉ MENDES DA V. CORREIA	608 280	0	608 280
U. GESTÃO ÁGUA BARRAGEM POILÃO	1 169 208	0	1 169 208
MDR-GABINETE MINISTRO	25 259	0	25 259
NAVEC	399 974	0	399 974
AFONSO AFONSECA	322 236	0	322 236
CAMARA MUNICIPAL S. MIGUEL	294 000	0	294 000
CAMARA MUNICIPAL DA PRAIA	506 000	0	506 000
CAB-CERÂMICA, ASFALTO E BETÕES	0	4 000	4 000
CAMARA MUNICIPAL DA PRAIA	0	302 450	302 450
Total Geral	3 324 957	306 450	3 631 407

Algumas dessas dívidas datam de 2015, e o nosso maior receio são as prescrições. As mais antigas estão no contencioso com o nosso jurista, contudo, ainda não foram recuperadas.

X.1.6 7.6. 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 14.1 - Adiantamento a Fornecedores

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

Desse valor, **93%** está concentrado no fornecedor Aguatech e houve uma requisição de material por parte da DP, estranhamente, ainda figura no nosso registo contabilístico.

X.1.7 7.6.1. Relação dos Valores por Pagar

Em 31 de Dezembro de 2019, as dívidas da Empresa para com os fornecedores, de relações correntes, eram de **21.970.968 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 14.2 e 14.3**.

Quadro 14.2 - Fornecedores Matérias Primas

Designação Fornecedores	Valores a Pagar		Total
	Antes 2019	2019	
Polinertes	139 382	0	139 382
Agroprodutos	0	23 870	23 870
JBC	0	341 287	341 287
Agrocentro	0	1 137 996	1 137 996
FFSOLAR	0	4 037 625	4 037 625
Total	139 382	5 540 778	5 680 160

Temos o privilégio de ter FFSOLAR como o único fornecedor internacional de materiais para a instalação do sistema fotovoltaico, e que ao mesmo tempo nos dá formação para a implementação de campos solares.

Quadro 14.3 - Fornecedores de serviços

Designação Fornecedores	Valores a Pagar		Total
	Antes 2019	2019	
Unitel Tmais		22 500	22 500
Enacol		636 846	636 846
Fortuna		12 500	12 500
Ronda		115 000	115 000
Tencicil Industria		6 156	6 156
Multiviagens		43 624	43 624
ITAC		12 650	12 650
Electra sul		37 571	37 571
CV Telecom		17 448	17 448
Garantia Seguros		17 140	17 140
TEI		8 050	8 050
Escritório José Luis de Andrade		30 000	30 000
Contecnica		91 500	91 500
jailson Andrade Silva		579 368	579 368
Vitor Gomes		10 200	10 200
António Lino Borges Baessa		106 000	106 000
Salvador Tavares Pereira Semedo		34 000	34 000
Deco Designer		28 750	28 750
José Mendes Fernandes		18 000	18 000
Multitecnica Veloso		5 980	5 980
João Joaquim Soares		59 500	59 500
José Henrique Rocha Teixeira		11 041	11 041
Domingos Ferreira		50 000	50 000
Amândio Rodrigueus e Construções		4 370 391	4 370 391
Caiada Máquinas, SU		6 101 718	6 101 718
Moreira Freitas & Filhos		2 981 500	2 981 500
Trnasmak		401 717	401 717
José Ramos Andrade		233 736	233 736
Associação dos Agricultores Terra Boa		40 000	40 000
Outros Fornecedores		207 922	207 922
Total.....	0	16 292 827	16 290 808

X.1.8 7.6.2. ESTADO E OUTRAS ENTIDADES PÚBLICAS –EOEP

As dívidas perante o Estado e Outras Autoridades Públicas, em 31 de Dezembro de 2019, ascenderam **133.409.042 ECV**, conforme explanadas **no quadro abaixo**.

Quadro 15 - Dívidas ao EOEP

Designação das Entidades	Anterior a 2019	2019	31/12/2019
INPS	129 190 527	682 857	129 190 527
DNRE	0	3 535 658	3 535 658
TOTAL.....	129 190 527	4 218 515	132 726 185

Durante o ano 2019, a Empresa reembolsou ao INPS o valor total de **3.000.000 ECV**. E em relação às dívidas herdadas do extinto INERF, o valor ascendeu os **129.190.527 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 **24.500.000 ECV**, conforme discriminações no **anexo 8**.

X.1.97.6.3. Métricas e Indicadores de Performance

O uso de métricas e indicadores de desempenho na gestão da SONERF,EPE têm três grandes objetivos: agilizar a tomada de decisão usando informações confiáveis, verificar se o resultado esperado está sendo atingido e identificar pontos de melhoria nas atividades executadas para se alcançar o resultado esperado.

Geralmente a nossa abordagem avalia as quantidades numéricas como Métricas e Indicadores de Performance, olvidando-se, pois, dos aspetos qualitativos.

Quiçá, utilizando o **SWOT** analysis e **PEST-AL** como referenciais 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 Estudo de Viabilidade – 2012.

- ✚ Existência de um Business Plan – 2015|2020.
- ✚ Existência de um Business Plan – 2018|2022.
- ✚ Existência de Planos de Atividades de 2014-2020.
- ✚ Existência de Relatórios de Atividade de 2014-2020.
- ✚ Existência de Instrumentos de Gestão Previsional de 2014|2020.
- ✚ Existência de regulamento de comunicação interna de irregularidades.
- ✚ Contas Auditadas de 2014-2019.
- ✚ Relatórios de Gestão e Contas apresentados de 2014-2019.
- ✚ Definição das UEN's.
- ✚ Existência do programa Primavera com o módulo de Contabilidade Financeira.
- ✚ Empresa com know-how e background elevados.
- ✚ Notoriedade da marca da empresa reconhecida em todo o país.
- ✚ Existência de website traduzindo visibilidade.

Inventários

- ✚ Existência de manual de procedimentos.
- ✚ Inventariação física da totalidade dos bens administrativos e de equipamentos - 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 exatidão, 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, criamos um Quadro Clínico da SONERF,EPE, onde alguns indicadores, refletem a realidade económica e financeira no contexto determinado e cuja compreensão nos pareceu mais relevante:

- ✚ Indicadores de Liquidez
- ✚ Indicadores de Endividamento
- ✚ Indicadores de Estrutura de Capital
- ✚ Indicadores de Rentabilidade
- ✚ Indicadores de Atividade

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

O ano de 2017, marca o início da nova gestão, por isso, de acordo com o Contrato de Gestão, culmina com o fim do mandato. E, esse quadro clínico seria um referencial dos indicadores ao diagnóstico quantitativo realizado. É evidente a evolução dos rácios propostos nos últimos três anos. Os pontos fracos são indicadores de ALERTA. Nota-se, que os pontos fortes nos indicam que a tendência é positiva quer na vertente empresarial, quer na vertente económica e de sustentabilidade.

XI. 8. CONSIDERAÇÕES GENÉRICAS

Consciente da degradação da envolvente económica e financeira que se verificou nos últimos anos, o governo da República, através do Programa da IX legislatura-2016-2021, centrou a atividade de diversas entidades públicas na criação de mecanismos de apoio à reestruturação e revitalização do tecido empresarial, dadas as externalidades positivas que potencia, como sejam a manutenção de cadeias de valor que contribuem positivamente para a manutenção e criação de postos de trabalho, para o fomento do

desenvolvimento regional, bem como o importante contributo para a estabilização do sistema de segurança social.

Dado que muitas das empresas que atravessam dificuldades apresentam, mesmo assim, condições de viabilidade económica se procederem em tempo útil a uma reestruturação adequada, através, nomeadamente, da redefinição do seu modelo de negócio, da melhoria das competências de gestão e da consolidação das suas obrigações para com terceiros, importa continuar a trabalhar no sentido de melhorar as condições para que os processos de reestruturação empresarial alcancem uma maior taxa de sucesso.

Nessa senda, tratou-se de um ano de consolidação da estrutura organizacional da SONERF e prepará-la 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.

Sendo assim, este relatório constitui mais uma peça fundamental para a tomada de decisão das tutelas, dispondo de informações bem minuciosas relatadas com detalhes precisos.