



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
PRESIDÊNCIA DO GOVERNO
Gabinete do Subsecretário Regional da Presidência

Sua Excelência, o Presidente da Assembleia Legislativa
da Região Autónoma dos Açores
Rua Marcelino Lima
9901- 858 Horta

S/Referência
S/316/2021

S/Comunicação
03/02/2021

N/Referência
SE/2021/342

Data
19/03/2021

ASSUNTO: Requerimento n.º 43/XII-PPM- Plano de Negócios ou Documento de Reestruturação apresentado pelo anterior Presidente do Conselho de Administração do Grupo SATA

Excelência,

Em resposta ao requerimento mencionado em epígrafe, subscrito pelos Senhores Deputados Paulo Estêvão e Gustavo Alves do grupo parlamentar do Partido PPM, sem prescindir quanto ao teor do preâmbulo, cumpre-me remeter a V. Exa., em anexo, o seguinte:

1- Documentação disponível, nos arquivos da administração regional direta, sobre a matéria em apreço;

- Plano de Negócios 2020-2024 (Anexo I);
- Reestruturação do Grupo SATA, Medidas de Implementação (Anexo II).

2- Quanto à existência de uma resposta formal elaborada pelo anterior Governo dos Açores na XI Legislatura, à proposta de Plano Operacional Estratégico e detalhes de medidas de reestruturação, o Governo dos Açores não identificou qualquer registo de resposta, junto da administração regional direta nem junto do Grupo SATA, sobre a matéria objeto deste requerimento.

Com os melhores cumprimentos, *com a mais elevada consideração e estima pessoal,*

O Subsecretário Regional da Presidência

Pedro de Faria e Castro

PLANO DE NEGÓCIOS

2020-2024

GRUPO SATA



SUMÁRIO EXECUTIVO	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1. ENQUADRAMENTO	6
1.2. SITUAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA	7
1.3. KPIs HISTÓRICOS	8
1.4. REAJUSTE DO PLANO DE NEGÓCIOS	9
1.5. ANÁLISE SWOT	10
2. ENVOLVENTE E PRESSUPOSTOS EXTERNOS	11
2.1. INDÚSTRIA E TRANSPORTE AÉREO	12
2.2. SETOR DO TURISMO	14
2.3. PIB E INFLAÇÃO	15
2.4. BRENT E CÂMBIO	16
3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024	17
3.1. VISÃO ESTRATÉGICA 2020-2024	18
3.2. FATORES DE RISCO OPERACIONAL	19
3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	20
3.4. MEDIDAS A IMPLEMENTAR	21

3.5.	MEDIDAS A IMPLEMENTAR - AZORES AIRLINES (S4)	24
3.6.	FROTA - AZORES AIRLINES (S4)	37
3.7.	Rede 2020-2024 - Azores Airlines (S4)	38
3.8.	MEDIDAS A IMPLEMENTAR – AIR AÇORES (SP)	42
3.9.	FROTA - AIR AÇORES (SP)	51
3.10.	Rede 2020-2024 - Air Açores (SP)	52
3.11.	MEDIDAS A IMPLEMENTAR – SATA HANDLING (SH)	54
3.12.	FOCOS OPERACIONAIS– SATA HANDLING (SH)	56
4.	PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024	57
4.1.	AZORES AIRLINES (S4)	58
4.2.	AIR AÇORES (SP)	79
4.3.	HANDLING (SH)	96
4.4.	SATA SERVIÇOS (SS)	101
4.5.	RESULTADOS CONSOLIDADOS	102
4.6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.	GLOSSÁRIO	109

O atual plano de negócios, que compreende o período de 2020-2024, foi elaborado tendo em conta as alterações estruturais recentes que induziram à necessidade de reformular o anterior plano de negócios.

O histórico do Grupo SATA tem, de forma geral, mostrado défices nas performances económicas que se traduzem num agravamento da posição financeira. O quadro macroeconómico perspetiva-se positivo, com um crescimento no número de chegadas à Europa por via aérea e da cada vez maior afluência de turismo na Região Autónoma dos Açores.

Estrategicamente, o plano foca-se em quatro vertentes: maior eficiência da frota e dos serviços prestados, redução de gastos operacionais e comerciais, adequação da estrutura de financiamento e diminuição de gastos de estrutura. Para tal, estão delineadas vinte e cinco medidas que, até 2024, permitirão um incremento no resultado anual de 38,27 milhões de euros na Azores Airlines (S4) e de 11,3 milhões de euros na Air Açores (SP). Este incremento resultará de uma redução de gastos nas rubricas de *FSEs*, *Gastos com Pessoal* e *Juros e Gastos Similares*, e de um incremento de rendimentos, através de uma exploração mais eficiente da rede.

Perspetiva-se que a Azores Airlines (S4) tenha resultados antes de impostos positivos a partir de 2021, de 1.175.682€, atingindo em 2024 4.306.310€. A SATA Air Açores (SP) após sucessivas melhorias de resultados, deverá registar em 2024 um resultado antes de impostos de 561.961 euros. A SATA Handling (SH), após *spinoff* da Air Açores (SP), mantém resultados antes de impostos estáveis e positivos na ordem do quarto de milhão ao longo do horizonte temporal do plano.



1 ● Introdução

1.1 Enquadramento



SATA Air Açores

- Prestador de serviços de transporte aéreo nos Açores.
- Sustentabilidade económica e financeira das operações assegurada por um contrato de concessão com o Governo Regional dos Açores.



SATA Handling

- Prestador de serviços complementares ao negócio de transporte aéreo nos Açores.
- Handling.
- Apoio a passageiros de mobilidade reduzida.



Azores Airlines

- Companhia aérea que explora a vantagem competitiva da sua localização geográfica, nos Açores, tendo o seu foco na ligação com Portugal Continental, América do Norte e Macaronésia.



SATA Gestão de Aeródromos

- Gestão dos aeródromos das ilhas do Pico, Graciosa, São Jorge e Corvo.
- Gestão da aerogare das Flores.



1.2 Situação económica e financeira



	2016	2017	2018
Azores Airlines	-9 739 620	-35 901 872	-50 034 935
SATA Air Açores	291 335	3 066 747	-1 932 974

Gráfico 1 – EBITDA (em euros)

Fonte: Relatórios e Contas de 2017 e 2018.

No ano 2018, o EBITDA da SATA Air Açores tornou-se negativo por força de um aumento desproporcional dos FSEs e gastos com pessoal face aos rendimentos desse ano.

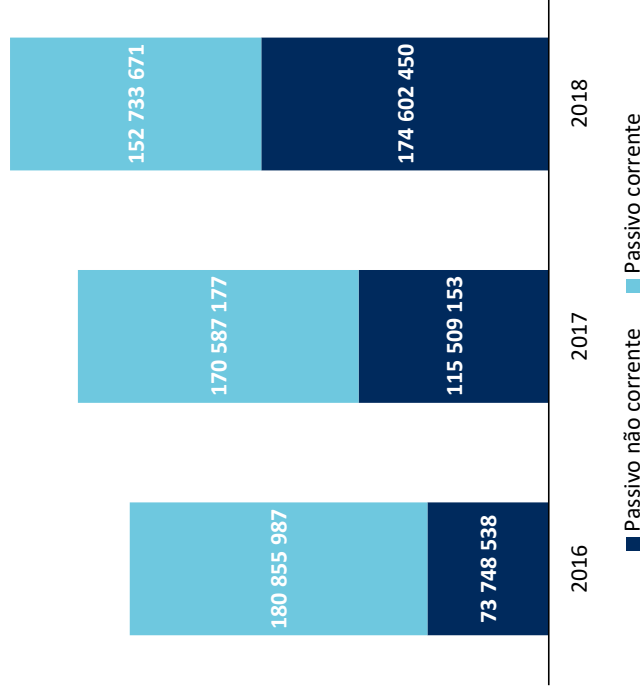


Gráfico 2 - Passivo consolidado (em euros)

Fonte: Relatório e Contas de 2017 e 2018.

Aumento do passivo não corrente de 57% entre 2016 e 2017, e de 51% entre 2017 e 2018.

1.3 KPIs históricos

Grupo SATA	2016	2017	2018	CAGR 16/18
Nº Voos	20 120	22 124	21 643	3,72%
Nº Passageiros	1 490 823	1 683 981	1 621 992	4,31%
Carga Transportada (tonelada)	5 525	5 496	6 520	8,63%
Load factor (%)	74%	72%	75%	1,35%

Tabela 1 - KPIs históricos do Grupo SATA

Fonte: Relatório e Contas de 2017 e 2018.

1.4 Reajuste do Plano de Negócios

Drivers da atualização do Plano de Negócios

- Ajustamento da frota aérea de médio/longo curso, com maior eficiência e flexibilidade, para efeitos de reajustamento da rede.
- Processo de reestruturação financeira sem evolução.
- Evolução negativa do desempenho económico.
- Processo de privatização da Azores Airlines em curso.

Desde a última atualização ao Plano de Negócios, realizada no último trimestre de 2016, a posição do Grupo SATA sofreu grandes alterações. O desfasamento temporal da receção da frota A321-LR face ao previsto, o agravar da posição financeira e a mudança na dinâmica do mercado obrigam à revisão do Plano de Negócios, com novas projeções para o horizonte 2020-2024.

1.5 Análise SWOT

Pontos Fortes

- Conhecimento do mercado onde atua.
- Parte da frota renovada, com grande flexibilidade e menores gastos variáveis associados.
- Disponibilidade de tripulação e aeronaves na época baixa para operações *charter* (ACMIs).

Pontos Fracos

- Compromisso de rotas no âmbito das OSPs, não devidamente compensadas financeiramente.
- Elevada sazonalidade da operação.
- Peso elevado do passivo e as suas repercussões no resultado operacional.

Oportunidades

- Desenvolvimento dos Açores como destino turístico.
- Crescimento da economia norte americana.
- Posição geográfica estratégica no Atlântico, que serve de ponte entre a América do Norte e a Europa.

Ameaças

- Presença de LCCs no mercado.
- Aumento da atividade em outros destinos concorrenciais.
- Volatilidade do preço do jet fuel.
- Exposição cambial EUR/USD.



2

Envolvente e Pressupostos Externos

2. ENVOLVENTE E PRESSUPOSTOS EXTERNOS

2.1 Indústria e transporte aéreo

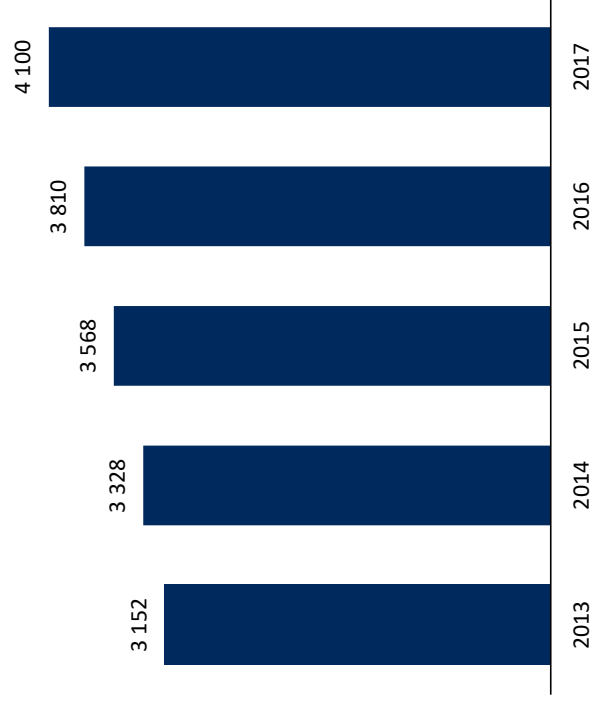


Gráfico 3 - N.º de passageiros (em milhões)

Fonte: IATA (2019).

Os indicadores “N.º de passageiros” e “Lucro líquido das companhias aéreas” têm variações positivas históricas. A procura é crescente e acompanhada por um aumento de eficiência, que se traduz num ainda maior crescimento médio percentual do lucro líquido das companhias.

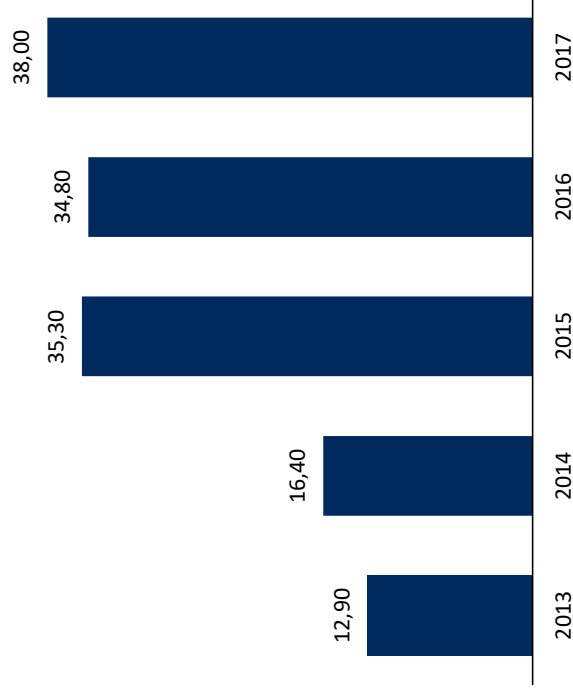


Gráfico 4 - Lucro líquido das companhias aéreas (em mil milhões de dólares)

Fonte: Annual IATA Review (2018).

2.1 Indústria e transporte aéreo

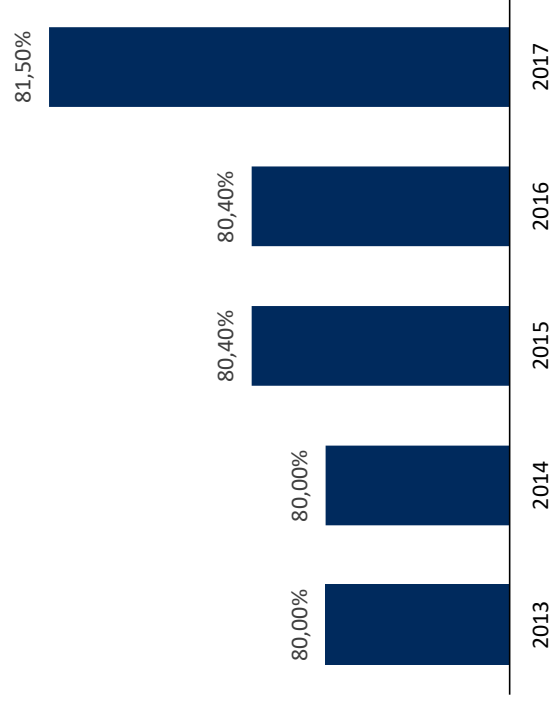


Gráfico 5 – *Load Factor*

Fonte: Annual IATA Review (2018).

O *Load factor*, indicador de eficiência, tem incrementos positivos ao longo dos anos. Este crescimento será assintótico e acompanhado por um crescimento médio de tráfego de passageiros em cerca de 2% ao ano, nos mercados em que o Grupo SATA já se insere e tem como alvo neste plano de negócios.

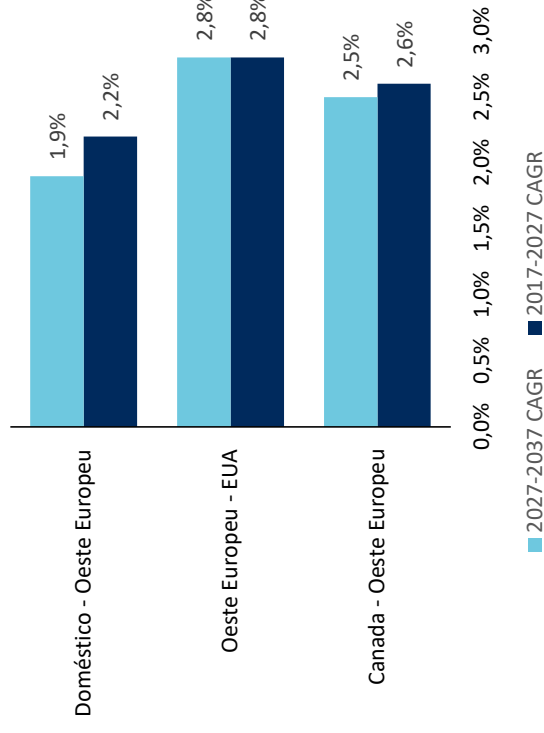


Gráfico 6 – Previsão do crescimento de tráfego de passageiros

Fonte: Airbus, Global Marketing Forecast.

2.2 Setor do turismo

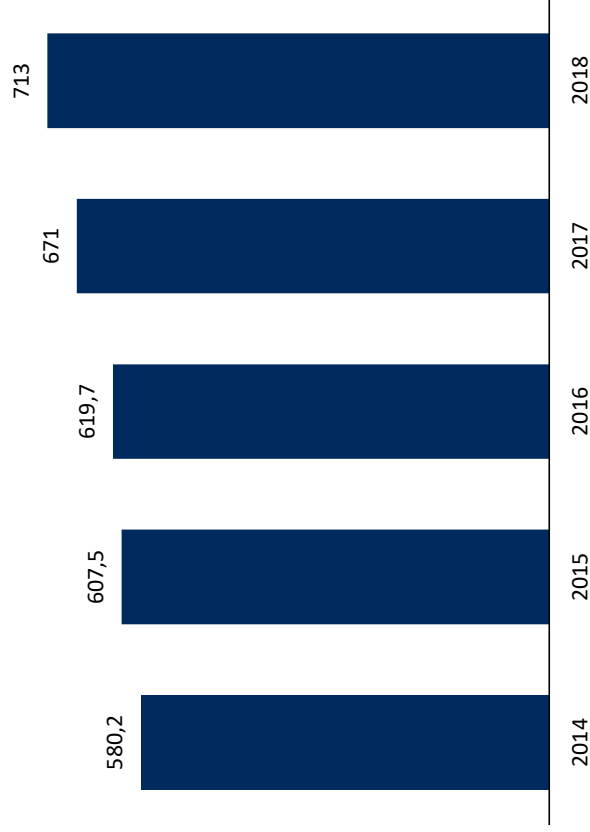


Gráfico 7 – Número de chegada de passageiros à Europa por avião (em mil milhões)

Fonte: UNWTO (2019).

Segundo a tendência europeia, os Açores, enquanto destino turístico, têm sido potenciados com um aumento significativo da procura. A estratégia de sustentabilidade económica regional assenta sobre o pilar do turismo, sendo esperado que nos próximos anos hajam crescimentos no número de dormidas e fluxo de transporte aéreo de passageiros.

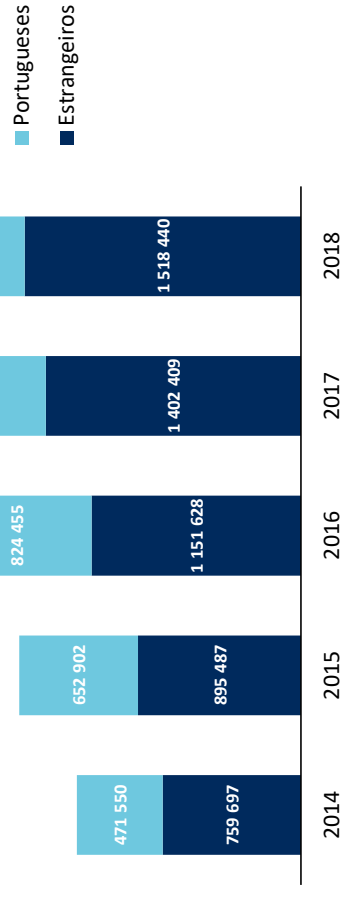


Gráfico 8 - Número de dormidas nos alojamentos turísticos nos Açores, por origem

Fonte: SREA (2019).

2.3 PIB e inflação

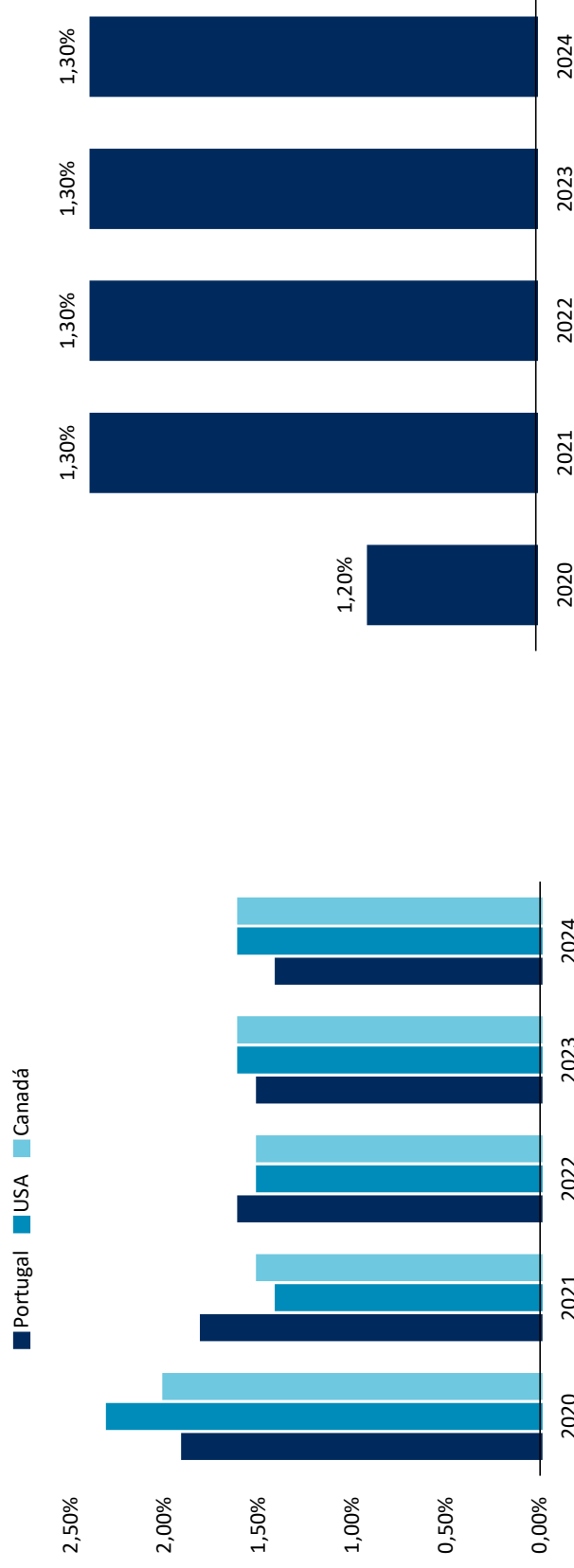


Gráfico 9 - PIB

Fonte: OCDE

Gráfico 10 – Inflação em Portugal

Fonte: Banco de Portugal

O PIB e a inflação são determinantes para a evolução dos preços praticados e para a atualização de alguns gastos do Grupo SATA. Os mercados português e norte americano representam cerca de 75% do volume de negócios do Grupo SATA, pelo que a projeção da performance do Grupo tem em conta a evolução dos indicadores macroeconómicos desses mercados.

2.4 Brent e câmbio



Gráfico 11 – Projeção do valor do barril de brent, em USD

Fonte: Fonte própria.¹

Gráfico 12 – Câmbio EUR/USD

Fonte: Fonte própria

O valor do brent afeta fortemente o setor do transporte aéreo. O câmbio EUR/USD também tem um impacto nos resultados do Grupo SATA, fazendo variar gastos em aquisições, locações e manutenções (em dólares), bem como nos rendimentos relativos à venda de passagens nos Estados Unidos da América. Estas duas variáveis são tidas em conta nas projeções deste plano de negócio.

¹ Valores médio previstos das instituições financeiras ANZ Bank, BMO, Santander, Bernstein, Caixa Bank, Crisil, Cannacord, Capital Economics, Credit Suisse, DNB, Deutsche Bank, EIU, Global Gas Analytics, Intesa Sanpaolo, JP Morgan, Julius Baer, Nomisma Energia, OCBC, Oxford Economics, Raymond James, Scotia Bank e Société Générale



3. Orientações e Objetivos Estratégicos ● 2020-2024

3.1 Visão estratégica 2020-2024



Liderança

Garantir um serviço relevante à R.A.A., assegurando as ligações aéreas entre as várias ilhas e destas com o exterior, de forma economicamente sustentada.



Qualidade

Prestar serviços complementares ao negócio do transporte aéreo, assegurando os serviços de *handling* e gestão aeroportuária.



Referência

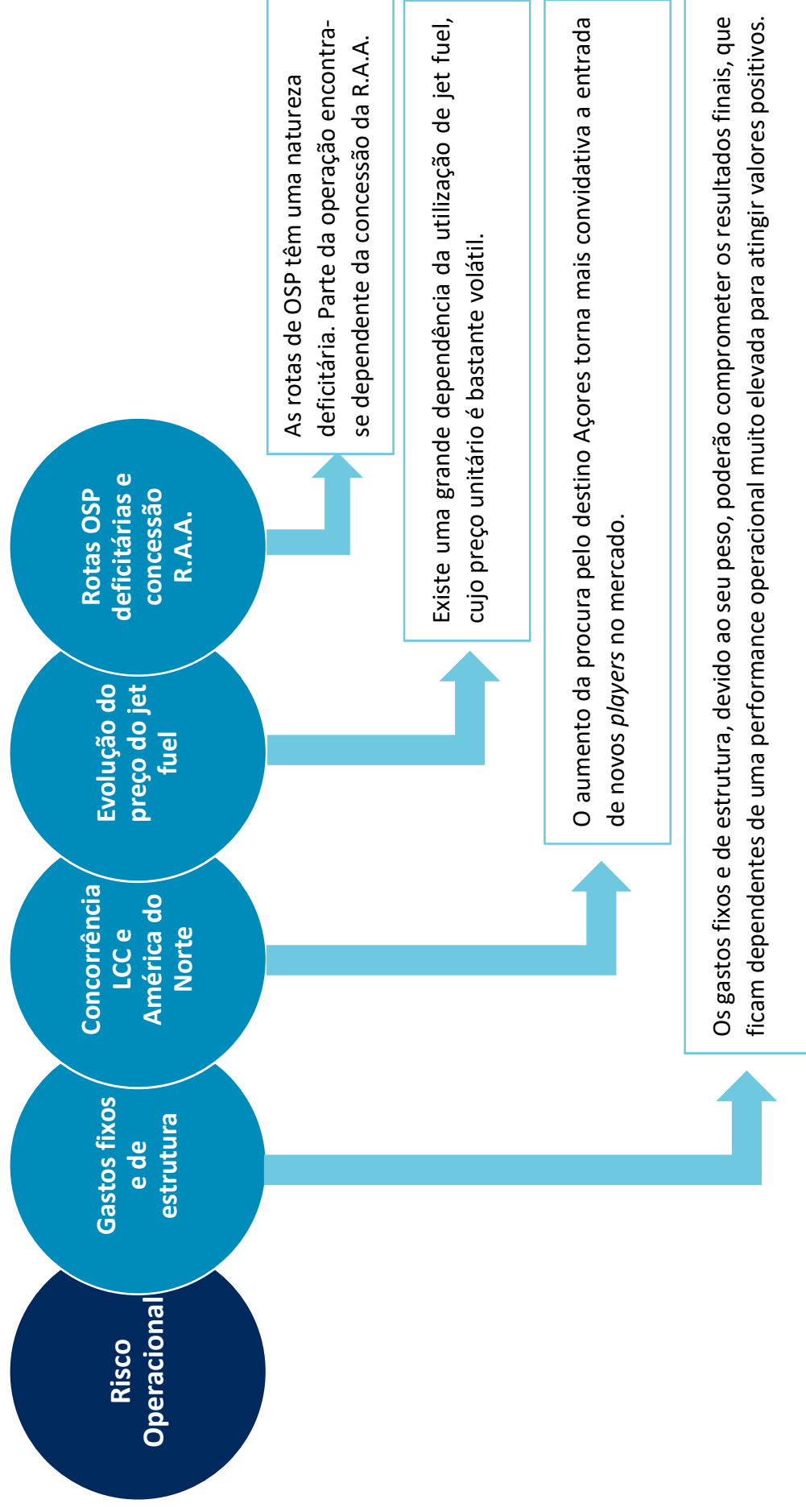
Ser a companhia de referência no transporte aéreo entre os Açores, o Continente Português e a América do Norte.



Dinamização

Dinamizar o fluxo turístico para os Açores.

3.2 Fatores de risco operacional



3.3 Objetivos estratégicos

Maior eficiência da frota e dos serviços prestados

- Ajustar a frota para aeronaves de médio/longo curso, tecnologicamente mais evoluídas, permitindo uma maior eficiência e flexibilidade na rede.
- Reforçar a implementação de boas práticas operacionais para o uso mais eficiente da frota e dos serviços prestados.
- Impulsionar a atividade *charter*, aproveitando os recursos disponíveis na *low season*.

Redução de gastos operacionais e comerciais

- Rever gastos associados a serviços complementares e reavaliar a sua mais-valia (*catering* e classe executiva).
- Aumentar o foco de vendas em canais próprios.
- Reduzir gastos associados aos alargados prazos de pagamento a fornecedores.

Adequação da estrutura de financiamento e diminuição de gastos de estrutura

- Avaliar a necessidade de reajustar a posição financeira, de forma a não comprometer decisões estratégicas.
- Rever o modelo da rede, de forma a tornar mais eficiente as ligações de OSPs com ligações com o exterior da região.
- Diminuir encargos com espaços arrendados.

3.4 Medidas a implementar

Para cada objetivo estratégico existem medidas que estão em curso, com impactos na diminuição de gastos e/ou no aumento de rendimentos. As suas implementações têm um impacto direto e com relevância material nos resultados.

Maior eficiência da frota e dos serviços prestados

- Redução de contratação de ACMIs (Medida 1).
- *Phase-out* do A310 (Medida 2).
- *Phase-out* do A330 (Medida 3).
- Melhoria na regularidade e pontualidade dos voos (Medida 4).
- Redução do consumo de fuel na Azores Airlines (Medida 6).
- Incrementos de operações *charter* (Medida 16).
- Reestruturação da rede e OSPs (Medida 20).

3.4 Medidas a implementar

Redução de gastos operacionais e comerciais

- Otimização de escalonamento das tripulações (Medida 5).
- Redução de contratação de serviços de manutenção (Medida 7).
- Alteração do sistema de *catering* em voos domésticos (Medida 8).
- Adoção de classe única económica nos voos domésticos (Medida 9).
- Diminuição da utilização de GDS pelos agentes de viagens (Medida 14).
- Incremento das vendas em canais próprios (Medida 17).
- Revisão de preços de passageiros de mobilidade reduzida (Medida 18).
- Centralização das compras na Direção de Compras e Logística (Medida 23).
- Criação de taxa para pagamentos de clientes com cartão de crédito (Medida 24).
- Redução das comissões com a AVA e a AVC (Medida 25).

3.4 Medidas a implementar

Adequação da estrutura de financiamento e diminuição de gastos de estrutura

- *Outsourcing* do *call center* (Medida 10).
- Reestruturação de recursos humanos – lojas comerciais de cidade (Medida 11).
- Redução de áreas arrendadas (Medida 12).
- Sistema de incentivos para reforma antecipada (Medida 13).
- Contração transversal do orçamento (Medida 15).
- Reestruturação financeira e processo de privatização (Medida 19).
- Transferência de atividades do Centro de Formação Aeronáutica dos Açores (Medida 21).
- Concentração do *load control* (Medida 22).

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

O quadro abaixo contempla as medidas que não são detalhadas neste subcapítulo com o devido fundamento.

Medidas	Fundamento
M11, M12, M18, M21 e M22	Apenas com impacto na SATA Air Açores (SP) ou na SATA Handling (SH). São abordadas nos respetivos subcapítulos.
M02	Já implementadas em 2019 e sem incremento de poupança adicional em 2020-2024

Tabela 2 – Listagem das medidas não detalhadas neste subcapítulo.

Para o restante conjunto de medidas é apresentado, em maior detalhe, as ações que permitem a sua concretização e quantificação, bem como o seu impacto anual ao longo do plano de negócios.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 1: Redução de contratação de ACMIs

É necessário reduzir drasticamente os ACMIs que são utilizados para colmatar irregularidades. No ano de 2019, os gastos estimados nesta rubrica de FSEs é de 16,5 milhões de euros. Neste sentido, foram tomados passos para reduzir gastos desta natureza, nomeadamente:

- Contratação e formação de pilotos e tripulação;
- Replaneamento do tempo entre escalas e paragens para manutenção, assumindo previsões mais conservadoras.

No total está prevista uma poupança anual de 12,9 milhões de euros nesta rubrica de FSEs. Ainda assim, estão orçamentados 3,6 milhões de euros para essa rubrica, dos quais 2,6 milhões de euros estão destinados a uma operação já programada e os restantes 1 milhão de euros para salvaguardar possíveis irregularidades.

Medida 3: Phase-out do A330

Está previsto o phase-out da aeronave A330 em março de 2021. A poupança líquida desse ano é de 3,375 milhões de euros, que inclui poupanças de renda líquidas das despesas relativas ao phase-out. A partir de 2023 a poupança total anual é de 4,5 milhões de euros, referentes à poupança das rendas da aeronave.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 4: Melhoria da regularidade e pontualidade dos voos

Em 2019, o gasto com irregularidades está estimado em 2,9 milhões de euros. Para aumentar a pontualidade, o plano da rede 2020-2024 considera um alargamento do período entre rotações. Foram também assinados contratos de SLA com as empresas de handling de forma criar incentivos (objetivos) à agilização dos trabalhos desenvolvidos em terra. Projeta-se uma poupança de 0,8 milhões de euros em 2020, com um incremento de 0,3 milhões de euros em 2021. A partir de 2022, o valor será atualizado, acompanhando a taxa de inflação.

Medida 5: Otimização de escalonamento das tripulações

Através de uma gestão ativa da rede, que permite a otimização de *pairings*, a definição da dotação por bases e consequente poupança com DHC², hotéis, ajudas de custo e da adoção de uma classe única económica (medida 9), que possibilita a redução de um tripulante por aeronave, haverá uma poupança, em 2019, de 0,7 milhões de euros nas estadias com pessoal, numa rúbrica que totalizava 2,7 milhões de euros em 2018. Esta medida irá manter-se em vigor, perpetuando esta poupança.

² Dead head crew

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 6: Redução de consumo de fuel na Azores Airlines

A nova frota de A321-Neo e A321-LR contribui para poupanças no consumo no fuel, que estão refletidas nos resultados da rede. Para além disso, existem práticas e políticas operacionais que estão a ser postas em prática que visam a poupança de fuel, tais como: introdução do *electronic flight bag*, *one engine taxi* e redução da utilização do APU. Prevê-se uma poupança de 1% nos gastos com fuel em 2020 e 2021, através da implementação destas práticas. Isso traduz-se num incremento na poupança de 0,35 milhões de euros em cada um desses anos.

Medida 7: Redução de contratação de serviços de manutenção

Através da internalização de serviços de engenharia, desempenhada até então por terceiros, irá ser possível incorrer numa poupança líquida de 0,4 milhões de euros em 2020, após contratação e formação de 2 engenheiros para o efeito.

Medida 8: Alteração do sistema de catering em voos domésticos

Através da redução ou eliminação da oferta de catering nos voos domésticos, espera-se que os gastos com catering, de 2,3 milhões de euros em 2018, tenham uma poupança anual de 1,23 milhões de euros, em 2020.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 9: Adoção de classe única económica nos voos domésticos

A eliminação da classe executiva nos voos domésticos liberta a necessidade de um tripulante de cabine por aeronave, que permite poupanças com pessoal de 0,15 milhões de euros por ano e de catering para tripulação no valor de 0,03 milhões de euros por ano, a partir de 2020.

Medida 10: Outsourcing do Call Center

O outsourcing do Call Center, em 2020, permitirá uma poupança líquida de 0,3 milhões de euros (diferença entre a redução de gastos com pessoal e aumentos em FSEs). Em 2019, o gasto com pessoal afeto ao Call Center foi de aproximadamente 0,7 milhões de euros.

Medida 13: Incentivos para reforma antecipada voluntária

O Grupo SATA conta com um conjunto de colaboradores mais envelhecidos cujas funções desempenhadas podem ser absorvidas por outros recursos humanos já existentes no Grupo. Neste sentido, irá ser proposto um acordo de pré-reforma a esses colaboradores, com um desconto, que irá permitir obter poupanças na rubrica Gastos com Pessoal.

Assumindo uma poupança de 40% das remunerações brutas desses colaboradores a partir de 2020 e o restante quando os colaboradores atingirem 66 anos, a poupança incremental total anual será de 0,14 milhões de euros na Azores Airlines (S4), até 2024.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 14: Diminuição da utilização de GDS pelos agentes de viagens

A utilização indevida de GDS pelos agentes de viagens tem gerado um agravamento nesta rubrica de FSEs. As auditorias às boas práticas da utilização deste sistema serão internalizadas, permitindo uma poupança imediata com a subcontratação feita, e serão adaptados procedimentos que melhor se ajustam à realidade do Grupo. Está estimada uma poupança de 0,3 milhões de euros com a aplicação desta medida a partir de 2020, numa rubrica que tem um gasto estimado de 5,8 milhões de euros para 2019.

Medida 15: Contração transversal dos orçamentos

Está estimado que o gasto relativo às rubricas não abrangidas pelo restante conjunto de medidas seja de 3,77 milhões de euros, em 2019. Assim, está previsto um corte de cerca de 0,33 milhões de euros nas mesmas, em 2020.

Esta medida está a ser implementada pelas chefias que, com objetivos definidos, terão de mostrar a evolução dos resultados, em reuniões de acompanhamento orçamental periódicas. Algumas ações já começaram a ser implementadas, com o objetivo de diminuir gastos com impressões e contratação de pessoal na época alta.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 16: Incremento de operação charter

Explorando o potencial das operações charter é possível contrariar a grande sazonalidade da rede, diminuindo o número de horas ociosas das aeronaves e de pessoal, diluindo gastos fixos. Atendendo à disponibilidade das aeronaves e da tripulação, foram tidas em conta operações como LIS-PUJ-LIS, LIS-SID-LIS, LIS-PXO-LIS e PDL-ORY-PDL.

A operação LIS-PUJ-LIS, já confirmada, tem um resultado previsto para os próximos 5 anos de 0,365 milhões de euros. Para as restantes operações foi assumido que o resultado da operação é nulo. Este pressuposto, conservador, permite ainda assim que estas prestações de serviços absorvam gastos fixos, de outra forma, teriam de ser absorvidos pelas restantes rotas da rede, no total de cerca de 4,5 milhões de euros por ano.

Medida 17: Incremento das vendas em canais próprios (online)

Até 2024, projeta-se que 40% do total de vendas seja feito por canais próprios. Para tal, foram traçados objetivos internos que visam:

- o aumento de 4% ao ano das vendas em canais próprios, em detrimento dos agentes, com aumento de receitas com taxa de emissão de 1,8% anuais, representando um aumento de receita 0,02 milhões de euros por ano.
- redução de 4% ao ano das comissões de agentes, com incrementos de poupança de 0,2 milhões de euros em 2020; 0,1 milhões de euros em 2021; 0,06 milhões de euros em 2022; 0,08 milhões de euros em 2023; e 0,06 milhões de euros em 2024.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 19: Reestruturação financeira e processo de privatização

Estão previstas poupanças através de uma reestruturação financeira, que abrange uma recapitalização e uma reestruturação do passivo. Estas ações proporcionam uma diminuição de gastos com juros por duas vias: um menor passivo, *per se*, faz diminuir os encargos com a dívida e, conseqüentemente, aumentará a capacidade de negociação fazendo diminuir a taxa aplicada ao passivo remanescente.

No que toca à reestruturação financeira, está previsto que haja um empréstimo da Air Açores (SP) à Azores Airlines (S4) de 40 milhões de euros em 2019, já refletido no montante de empréstimos da Air Açores (SP) para a Azores Airlines (S4) a converter em prestações suplementares de capital.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 19: Reestruturação financeira e processo de privatização (continuação)

O processo de recapitalização da Azores Airlines (S4) segue os seguintes passos:

- Em 2019, converter 123.458.879€ de empréstimos da Air Açores (SP) para a Azores Airlines (S4) em prestações suplementares de capital;
- Em 2019, utilizar 209.132.268€ de prestações suplementares para cobrir prejuízos acumulados (Resultados Acumulados);
- Até 2021, reforço de prestações suplementares da Air Açores (SP) para a Azores Airlines (S4) em 42,5 milhões de euros, 10 dos quais com recebimento diferido, a utilizar para cobertura de grande parte dos prejuízos acumulados remanescentes.

A liquidez gerada com a reestruturação/recapitalização reforçará a capacidade, em 2021, de regularizar saldos de fornecedores, outras contas a pagar, reembolsar antecipadamente empréstimos de médio e longo prazo com taxas de juro na ordem dos 4% e ainda um reforço de disponibilidades. Esta nova condição beneficiará o poder negocial com fornecedores e credores, com consequente melhoria das margens do negócio.

Alternativamente, o aumento de capital por via de prestação suplementar prevista até 2021, poderá ser antecipado para 2020, assegurando desde aí uma autonomia financeira positiva e uma poupança adicional de juros 300 mil euros com antecipação do reembolso de dívida. Este cenário obrigará também à antecipação parcial (não inferior a 35 milhões de euros) da recapitalização prevista para a Air Açores (SP).

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 20: Reestruturação da rede e de OSP

Relativamente à rede de 2019, a rede 2020-2024 irá:

- libertar o *gateway* de Santa Maria (LIS-SMA-LIS), reconfigurando a rede da SP para agilizar o encaminhamento dos passageiros dessa ilha, via Ponta Delgada, para Lisboa.
- suprimir a rota PDL-LGW-PDL; e
- suprimir a rota TER-OPO-TER, intensificando a rota TER-LIS-TER.

Os *gateways* Faial (LIS-HOR-LIS) e Pico (LIS-PIX-LIS) irão manter-se, bem como a ligação de Ponta Delgada ao Funchal (PDL-FNC-PDL), mas assumindo que existirá uma compensação.

Esta reestruturação de rotas permite que a rede melhore a sua eficiência operacional, aumentando o número de lugares ocupados (*load factor*) e reforçando o foco nas rotas que trazem mais-valia para a rede. As compensações das rotas da OSP, da S4, são fundamentais para assegurar a viabilidade desta rede. Este pressuposto permite uma receita por via de OSP de 31,78 milhões de euros totais no horizonte 2020-2024.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Medida 24: Criação de taxa para pagamentos de clientes com cartão de crédito

Seguindo uma prática já existente no mercado, será introduzida uma taxa de pagamento pela utilização de cartão de crédito, passando para o cliente final parte dos gastos incorridos com comissões associadas a este tipo de pagamento. Projeta-se uma receita adicional de 1 milhão de euros por ano resultante desta medida, cobrindo cerca de 40% dos gastos associados a este tipo de pagamento.

Medida 25: Redução das comissões da AVA e AVC

Em 2019, os gastos com comissões estimados com a AVA e a AVC são de 2,1 milhões de euros. Em 2020, este valor será reduzido para 1,5 milhões de euros, apresentando uma poupança líquida de 0,6 milhões de euros, a partir desse ano, através da imposição de comissões mais baixas do que as praticadas.

3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

Ano/Medida nº	M01	M03	M04	M06	M07	M08	M09	M10	M13	M14	M15	M16	M17	M19	M20	M24	M25	
Valor estimado na rúbrica afetada pela medida																		
2019	16,50	4,50	2,90	35,50	12,70	5,49	35,08	5,49	35,08	35,08	5,80	3,77	0,82	12,16	5,03	0,00	0,00	2,10
Impacto na rúbrica afetada pela medida																		
2020	-12,90		-0,80	-0,35	-0,40	-1,23	-0,15	-0,03	-0,30	-0,08	-0,30	4,51	-0,20	-2,70	6,36	1,00		-0,60
2021		-3,38	-0,30	-0,35								0,16	-0,10	-0,02	0,18			
2022		-1,13										0,01	-0,06	-0,30	-0,27			
2023												0,06	-0,08	-0,03	0,13			
2024								-0,06				0,02	-0,06	-0,04	-0,18			
Subtotal	-12,90	-4,50	-1,10	-0,70	-0,40	-1,23	-0,15	-0,03	-0,30	-0,14	-0,30	4,77	-0,50	-3,10	6,21	1,00		-0,60
Total	3,60	0,00	1,80	34,80	12,30	4,26	34,93	5,46	34,78	33,66	5,50	3,44	7,03	1,93	6,21	1,00		1,50

FSEs Gastos com pessoal Rendimentos Resultado financeiro

Tabela 3 – Tabela resumo dos incrementos de poupança/rendimentos produzidos por ano e por medida, em milhões de euros

No subtotal temos o impacto dos incrementos de poupança e rendimento em 2024. O total respeita ao valor, em 2024, de cada rúbrica líquida do impacto da medida, *ceteris paribus*.

3.5 Medidas a implementar – Azores Airlines (S4)

	Rendimentos	FSE	Gastos com Pessoal	Juros Suportados	Total
2020	11,87	-17,14	-0,53	-2,70	32,26
2021	0,34	-4,13	0,00	-0,02	4,48
2022	-0,26	-1,19	0,00	-0,30	1,22
2023	0,20	-0,08	0,00	-0,03	0,31
2024	-0,16	-0,06	-0,06	-0,04	0,00

Tabela 4 - Poupança/rendimento incremental por rúbrica afetada (em milhões de euros)

As medidas têm um impacto incremental maior durante os primeiros dois anos do horizonte projetado. Isso traduz-se em uma maior poupança cumulativa ao longo dos anos. Por natureza, as rúbricas mais impactantes na criação de mais-valia têm origem nas poupanças com FSEs.





A redução de contratação de ACMIs (M01), o phase-out do A330 (M03), o incremento de operações charter (M16) e a reestruturação da rede e OSPs (M20), são as medidas que mais impacto terão, produzindo uma mais-valia anual de 28,39 milhões de euros, em 2024.

	Rendimentos	FSE	Gastos com Pessoal	Juros Suportados	Total
2020	11,87	-17,14	-0,53	-2,70	32,26
2021	12,21	-21,27	-0,53	-2,72	36,73
2022	11,95	-22,45	-0,53	-3,02	37,96
2023	12,15	-22,53	-0,53	-3,05	38,26
2024	11,99	-22,59	-0,59	-3,10	38,27

Tabela 5 - Poupança/rendimento anual cumulativa por rúbrica afetada (em milhões de euros)

3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.6 Frota – Azores Airlines (S4)

Frota Airbus	Capacidade (lugares)	2020	2021	2022	2023-2024	Contrato de aquisição
A320 	165	3	3	3	3	Locação operacional
A321 - Neo 	186	1	0	0	0	Locação operacional
A321 - LR 	190	2	3	3	3	Locação operacional
A330 ³ 	283	1	0	0	0	Locação operacional

³ Não está em operação.

3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.7 Rede 2020-2024 - Azores Airlines (S4)



3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.7 Rede 2020-2024 - Azores Airlines (S4)

Mercado	Rota	Rotação média mensal ⁴				
		2020	2021	2022	2023	2024
	LIS-PDL-LIS	79,6	80	82,8	82,7	82,6
Liberalizadas	LIS-TER-LIS	22,4	22,6	22,6	22,5	22,4
	OPO-PDL-OPO	35,5	35,6	35,6	35,6	35,5
	PDL-BOS-PDL	30	30,2	30,2	30,2	30,1
	TER-BOS-TER	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
América do Norte	TER-OAK-TER	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
	PDL-YYZ-PDL	21,5	21,4	21,5	21,4	21,3
	TER-YYZ-TER	4,3	4,4	4,3	4,3	4,3
	PDL-YUL-PDL	2,9	2,9	3	2,9	2,8

⁴ Número médio de *round trips* completas mensais.

3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.7 Rede 2020-2024 - Azores Airlines (S4)

Mercado	Rota	Rotação média mensal ⁵				
		2020	2021	2022	2023	2024
OSP	LIS-HOR-LIS	29,3	29,5	29,4	29,5	29,3
	LIS-PIX-LIS	12,6	12,8	12,8	12,8	12,7
	LIS-SMA-LIS	2,1	0	0	0	0
	PDL-FNC-PDL	24,8	25,2	25,2	25,1	25
Macaronésia	PDL-RAI-PDL	11,2	11,3	11,3	11,3	11,3
Europa	PDL-FRA-PDL	7,5	7,8	7,8	7,8	7,5
	PDL-LPA-PDL	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8

⁵ Número médio de *round trips* completas mensais.

3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.7 Rede 2020-2024 - Azores Airlines (S4)



Gráfico 12 – Distribuição de passageiros por tipo de mercado

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

O quadro abaixo contempla as medidas que não são detalhadas neste subcapítulo com o devido fundamento.

Medidas	Fundamento
M01, M03, M05, M06, M07, M08, M09, M10, M15, M16, M18, M22, M24 e M25	Apenas com impacto na SATA Azores Airlines (S4) ou SATA Handling (SH). Foram abordadas no respetivo subcapítulo.
M02	Já implementadas em 2019 na S4 e sem incremento de poupança adicional em 2020-2024

Tabela 6 – Listagem das medidas não descritas neste subcapítulo e devido fundamento.

Para o restante conjunto de medidas são apresentadas, em maior detalhe, as ações que permitem a sua concretização e quantificação, bem como o seu impacto anual ao longo do plano de negócios.

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

Medida 4: Melhoria da regularidade e pontualidade dos voos

A poupança desta medida terá origem em ações idênticas à aplicadas na Azores Airlines (S4). Para além disso, a robustez e flexibilidade da nova rede desenhada para a Air Açores (SP) e uma maior agilidade do handling trarão contributos para esta medida. Assim, na Air Açores (SP) está prevista uma poupança incremental de 0,69 milhões de euros em 2020.

Medida 11: Reestruturação de recursos humanos – lojas de cidade

Através do encerramento das lojas de cidade, que no seu conjunto são deficitárias, e reenquadramento de pessoal, é possível incorrer numa poupança através da não contratação de pessoal temporário na época de maior atividade. Possibilitará um incremento de poupança nas rubricas de FSEs e gastos com pessoal de 0,10 milhões de euros e 0,41 milhões de euros, respetivamente, em 2020.

Medida 12: Redução das áreas arrendadas

A otimização na utilização dos espaços e renegociação de algumas áreas arrendadas irá permitir um incremento de poupança de cerca de 0,05 milhões de euros em 2020 e 2021.

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

Medida 13: Incentivos para reforma antecipada voluntária

Assumindo uma poupança de 40% das remunerações brutas de alguns colaboradores a partir de 2020 e o restante quando os colaboradores atingirem 66 anos, e seguindo as ações implementadas por esta medida na Azores Airlines (S4), a poupança total incremental da Air Açores (SP) será de 1,41 milhões de euros, até 2024.

Medida 14: Diminuição da utilização de GDS pelos agentes de viagens

Através da aplicação das mesmas ações desta medida adotadas na Azores Airlines (S4), ir-se-á incorrer numa poupança incremental em comissões (FSEs) de 0,25 milhões de euros, em 2020.

Medida 17: Incremento das vendas em canais próprios (online)

Através da aplicação das mesmas ações desta medida adotadas na Azores Airlines (S4), será possível existir um incremento de receita, através de *fees* aplicadas em vendas por canais próprios, de 0,05 milhões de euros ano, entre 2020 e 2024.

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

Medida 19: Reestruturação financeira e processo de privatização

O processo de recapitalização da Air Açores (SP) passa por um reforço de prestações suplementares de capital da R.A.A. de:

- 6,5 milhões de euros, em 2019;
- 63,5 milhões de euros, em 2020;
- 45,0 milhões de euros, em 2021;
- 25,0 milhões de euros, em 2022;
- 90,0 milhões de euros, em 2023;
- 10,0 milhões de euros, em 2024.

Este reforço de 240 milhões de euros permite reembolsar antecipadamente (até 2024) cerca de 185 milhões de euros de passivo financeiro com taxas de juro na ordem dos 4%, reduzindo o passivo financeiro total para cerca de 15 milhões de euros, em 2024. Em 2018 o passivo financeiro situava-se na ordem dos 200 milhões de euros.

Dos restantes 55 milhões de euros, 32,5 milhões serão para recapitalizar a Azores Airlines (S4) (embora a recapitalização total prevista seja de 42,5 milhões, 10 milhões serão com liquidação diferida após 2024) e 22,5 milhões para regularização adicional de contas de fornecedores e outras contas a pagar, possibilitando a almejada melhoria da posição negocial com os fornecedores, com impacto direto no incremento das margens operacionais, tão importantes para a sustentabilidade operacional da SP.

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

Medida 19: Reestruturação financeira e processo de privatização (continuação)

No balanço, irá também permitir cobrir prejuízos acumulados e acomodar eventuais futuras imparidades com a participação da Air Açores (SP) na Azores Airlines (S4).

Para efeitos de necessidades de tesouraria de curto prazo, para além da antecipação para 2019 de 6,5 milhões de euros de prestações suplementares, inicialmente previstas para 2020 na ordem dos 70 milhões, estão contempladas três contrações de empréstimos até 2021, necessárias para assegurar condições de tesouraria para o normal funcionamento da atividade e cujo reembolso acontece até 2024 com utilização das prestações suplementares de capital previstas:

- O primeiro, de 60 milhões de euros, a contrair ainda em 2019, com uma taxa de juro na ordem dos 4%, que será reembolsado até 2021;
- O segundo, de 50 milhões de euros, a contrair em 2020, com uma taxa de juro na ordem dos 1,5%, que será reembolsado até 2024; e
- O terceiro, de 25 milhões de euros, em 2021, com uma taxa de juro na ordem dos 1,5%, que será reembolsado em 2024.

Esta proposta de reestruturação financeira e recapitalização, além de garantir suporte ao normal e eficiente funcionamento do negócio, possibilitará que o endividamento se torne sustentável a médio prazo, face à capacidade do negócio gerar *cash flow*. Permitirá também renegociar o custo médio do passivo intercalar e do remanescente, face à diminuição do risco financeiro da SP.

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

Medida 20: Reestruturação da rede e de OSP

Comparativamente à rede de 2019, a rede 2020-2024 irá:

- suprimir a rota TER-FLW-TER, em outubro de 2020;
- suprimir a rota FLW-CVU -FLW, em outubro de 2020;
- suprimir a rota TER-CVU-TER, até janeiro de 2020; e
- alterar a frequência de alguns voos, ajustando-os aos níveis de procura atuais.

Através de uma análise origem/destino histórica, foi possível redesenhar uma rede inter-ilhas mais adequada, ao mesmo tempo que se diminui o número de *round trips* médio da rede, permitindo uma maior eficiência operacional, conforme indicado pelo *load factor*.

Os impactos desta medida são transversais a toda a estrutura de rendimentos e gastos operacionais, sendo, no limite, apurados de forma indireta.

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

Medida 21: Transferência de atividades do Centro de Formação Aeronáutica dos Açores

Por via da utilização de salas de formação na ilha de São Miguel, é possível reduzir gastos relativos a transportes, estadias e ajudas de custo com os colaboradores que, de outra forma, teriam de se deslocar a Santa Maria. Em 2020, a transferência de algumas formações irá permitir uma redução de gastos de 0,04 milhões de euros. Poderá ainda existir um incremento de poupança de algumas formações que poderão ser centralizadas em São Miguel e cujo o valor de poupança ainda não foi determinado.

Medida 23: Centralização das compras na Direção de Compras e Logística

A centralização de compras permite eliminar ineficiências, permitindo evitar uma duplicação de tarefas entre departamentos, uma melhor comparação de preços de compra base e possibilidade de aceder a descontos de quantidade. Existe uma poupança incremental de FSEs de 0,05 milhões de euros em 2020.

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

Ano/Medida nº	M04	M11	M12	M13	M14	M17	M19	M20	M21	M23
---------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

2019	35,36	35,36	19,83	35,36	19,83	35,36	28,73	9,73	n/d	35,36	35,36
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	-----	-------	-------

2020	-0,17	-0,10	-0,41	-0,05	-0,70	-0,25	0,05	-2,86	n/d	-0,04	-0,05
2021				-0,05	-0,13		0,05	-1,45	n/d		
2022					-0,15		0,05	-1,55	n/d		
2023					-0,28		0,05	1,88	n/d		
2024					-0,15		0,05	-4,96	n/d		

Subtotal	-0,17	-0,10	-0,41	-0,10	-1,41	-0,25	0,25	-8,94	n/d	-0,04	-0,05
Total	35,19	35,26	35,26	18,42	35,11	28,97	0,79	n/d	35,32	35,31	

FSEs

Gastos com pessoal

Rendimentos

Resultado financeiro

Tabela 7 - Tabela resumo dos incrementos de poupança/rendimentos produzidos por ano e por medida, em milhões de euros

No subtotal temos o impacto dos incrementos de poupança e rendimento em 2024. O total respeita ao valor, em 2024, de cada rúbrica líquido do impacto da medida, *ceteris paribus*. Não obstante a não ter sido possível quantificar os impactos da M20 por serem transversais a toda a estrutura de rendimentos e gastos de exploração, o seu impacto está considerado nos efeitos induzidos da tabela 14, no plano de negócios 2020-2024 para a Air Açores (SP).

3.8 Medidas a implementar - Air Açores (SP)

	Rendimentos	FSE	Gastos com Pessoal	Juros Suportados	Total
2020	0,05	-0,66	-1,11	-2,86	4,68
2021	0,05	-0,05	-0,13	-1,45	1,68
2022	0,05	0,00	-0,15	-1,55	1,75
2023	0,05	0,00	-0,28	1,88	-1,55
2024	0,05	0,00	-0,15	-4,96	5,16

Tabela 8 - Poupança/rendimento incremental por rúbrica afetada (em milhões de euros)

	Rendimentos	FSE	Gastos com Pessoal	Juros Suportados	Total
2020	0,05	-0,66	-0,70	-2,86	4,27
2021	0,09	-0,71	-0,83	-4,31	5,95
2022	0,14	-0,71	-0,98	-5,87	7,70
2023	0,19	-0,71	-1,26	-3,98	6,15
2024	0,24	-0,71	-1,41	-8,94	11,30



Tabela 9 - Poupança/rendimento anual cumulativa por rúbrica afetada (em milhões de euros)

As poupanças incrementais das medidas que afetam a Air Açores (SP) concentram-se, sobretudo, nos primeiros dois anos abrangidos pelo plano de negócios. Isto permite com que as mesmas maximizem a poupança cumulativa até 2024.

A medida de reestruturação financeira (M19) é a que maior impacto tem nas mais-valias incrementais da Air Açores (SP), permitindo uma poupança anual de 8,94 milhões de euros, a partir de 2024.

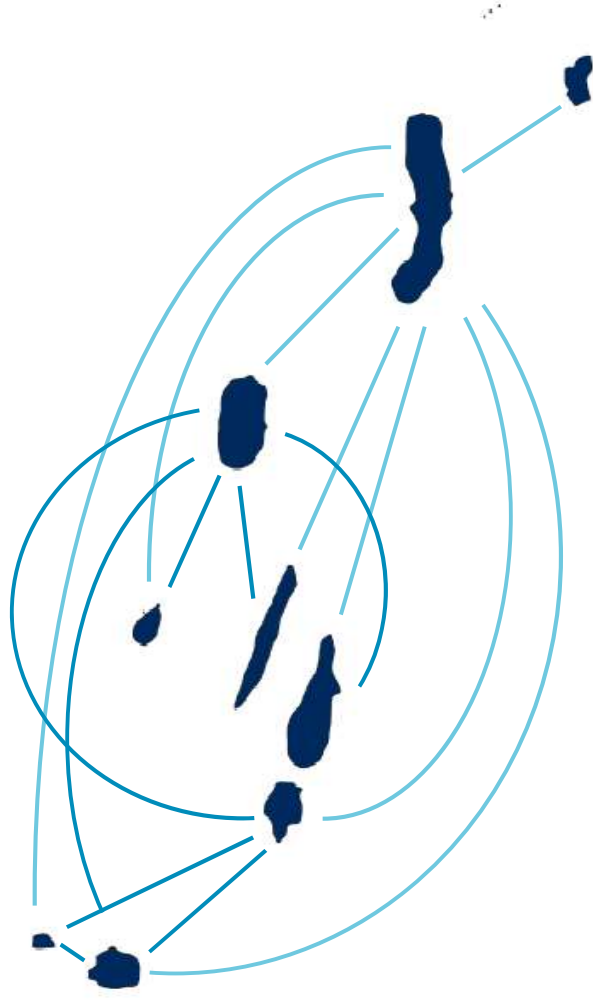
3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.9 Frota - Air Açores (SP)

Frota Bombardier	Capacidade (lugares)	2020	2021	2022	2023-2024	Contrato de aquisição
 Q400	80	4	4	4	4	Leaseback
 Q200	37	2	2	2	2	Owned

3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.10 Rede 2020-2024 Air Açores (SP)



ROTA	ROTAÇÃO MÉDIA MENSAL ⁶				
	2020	2021	2022	2023	2024
PDL-SMA-PDL	62,5	64,8	64,7	64,8	69,8
PDL-TER-PDL	133,5	98,3	98,6	98,3	97,3
PDL-GRW-PDL	7,7	14,2	14,1	14,1	14,2
PDL-SJZ-PDL	20	25,2	25,1	29,1	28,8
PDL-PIX-PDL	50,6	45,6	45,4	48,5	48
PDL-HOR-PDL	62	52,6	52,4	52,5	54,1
PDL-FLW-PDL	22,4	27,4	27,3	31,8	31,3
PDL-CVU-PDL	2,9	6,9	6,9	6,9	6,8
TER-GRW-TER	42	25,4	25,5	25,4	25,3
TER-SJZ-TER	34,5	25,4	29,8	29,8	29,6
TER-PIX-TER	31,6	2,1	21,2	21,1	21,6
TER-HOR-TER	43	36,3	36,5	36,3	36,2
TER-FLW-TER	10,6	0	0	0	0
HOR-FLW-HOR	24	20,8	20,7	20,7	20,6
HOR-CVU-HOR	15,7	10,3	10,2	10,1	10,2
FLW-CVU-FLW	9,8	0	0	0	0
TOTAL	572,8	474,1	478,3	489,3	493,1

A rotação média mensal irá ter um decréscimo entre 2020 e 2021. Esta alteração assenta no pressuposto que a rede assume uma configuração mais eficiente tendo por base a uma análise origem-destino.

⁶ Número médio de *round trips* completas mensais.

3. ORIENTAÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024

3.10 Rede 2020-2024 Air Açores (SP)

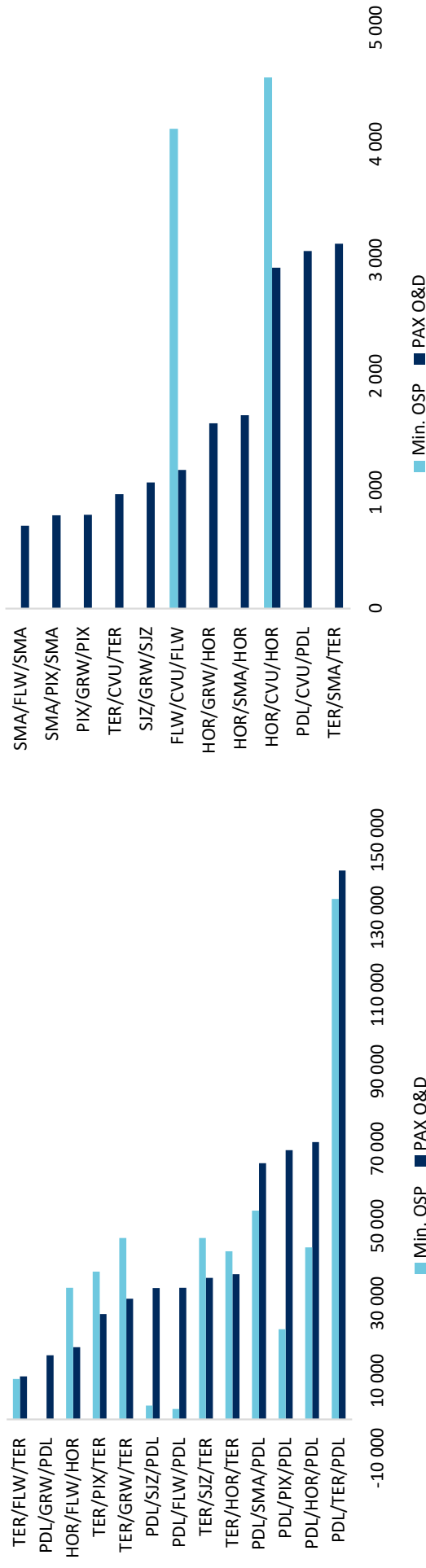


Gráfico 13 – Número de passageiros, na ótica origem-destino, das rotas mais movimentadas da Air Açores (SP) e serviços a garantir pelos OSPs para as respetivas rotas, em 2018.

É possível, através de uma análise gráfica do histórico mais recente (2018), observar a discrepância que existe entre o transporte efetivo de passageiros, na ótica origem-destino, e os mínimos estipulados no contrato de OSP em vigor. Este histórico serve de *driver* na construção da rede 2020-2024 e permite adotar pressupostos para o novo contrato de OSP, assumindo a satisfação das necessidades dos passageiros de forma economicamente racional.

3.11 Medidas a implementar - SATA Handling (SH)

Existem três medidas que são aplicadas na SATA Handling (SH).

Medida 12: Redução das áreas arrendadas

Através da renegociação dos preços das áreas arrendadas, está estimada uma poupança incremental de 0,21 milhões de euros, em 2020.

Medida 18: Revisão de preços de PMR's

Foi revisto o contrato de assistência feita a passageiros de mobilidade reduzida com a ANA/Vinci. Permitirá, relativamente ao contrato anterior, um incremento de rendimento de 0,24 milhões de euros ainda em 2019, com um incremento adicional de 0,02 milhões de euros em 2020.

Medida 22: Concentração do *Load Control*

A concentração do serviço de *load control* permite uma poupança através da libertação de pessoal excedentário de 0,24 milhões de euros de poupança em 2019, e de 0,02 milhões de euros em 2020.

3.11 Medidas a implementar - SATA Handling (SH)

Ano/Medida nº	M12	M18	M23
---------------	-----	-----	-----

Valor estimado na rubrica afetada pela medida			
2019	1,32	0,48	15,10

Impacto na rubrica afetada pela medida			
2020	-0,21	0,02	-0,05

Subtotal	-0,21	0,02	-0,05
Total	1,11	0,50	15,05

FSEs
 Gastos com pessoal
 Rendimentos
 Resultado financeiro

Tabela 8 - Tabela resumo dos incrementos de poupança/rendimentos produzidos por ano e por medida, em milhões de euros

No subtotal temos o impacto dos incrementos de poupança e rendimento em 2024. O total respeita ao valor, em 2024, de cada rubrica líquido do impacto da medida, *ceteris paribus*.

3.12 Focos operacionais - SATA Handling (SH)

Aeroporto/Aerogare	2020 - 2024	Tipo de contrato
Santa Maria	X	Concessão
São Miguel (João Paulo II)	X	Concessão
Terceira	X	Concessão
São Jorge	X	Concessão
Graciosa	X	Concessão
Pico	X	Concessão
Faial	X	Concessão
Flores	X	Concessão
Corvo	X	Concessão

A SATA Handling (SH) é, atualmente, a única operadora de serviços de handling na R.A.A.



4 • Plano de Negócios 2020-2024

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.1 Azores Airlines (S4)

KPIs operacionais	2020	2021	2022	2023	2024
Voos	8 327	8 319	8 384	8 380	8 344
Rotas	16	15	15	15	15
BH	27 183	27 274	27 424	27 405	27 278
FH	24 448	24 537	24 667	24 650	24 535
Tarifa média (€)	133	133	133	133	133
ASK (milhões)	3 149	3 197	3 213	3 211	3 195
PAX (milhares)	937	953	969	983	998
Load factor (%)	81%	81%	82%	83%	84%
kgs fuel por BH	1 984	1 978	1 980	1 979	1 978

Tabela 9 – KPIs operacionais da S4

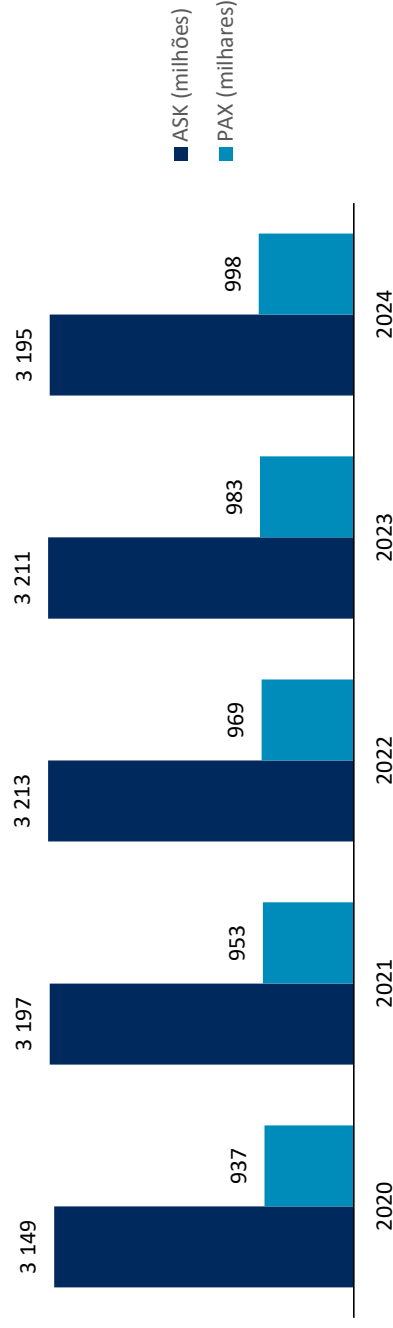


Gráfico 14 - Capacidade da oferta e procura

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.1 Azores Airlines (S4)

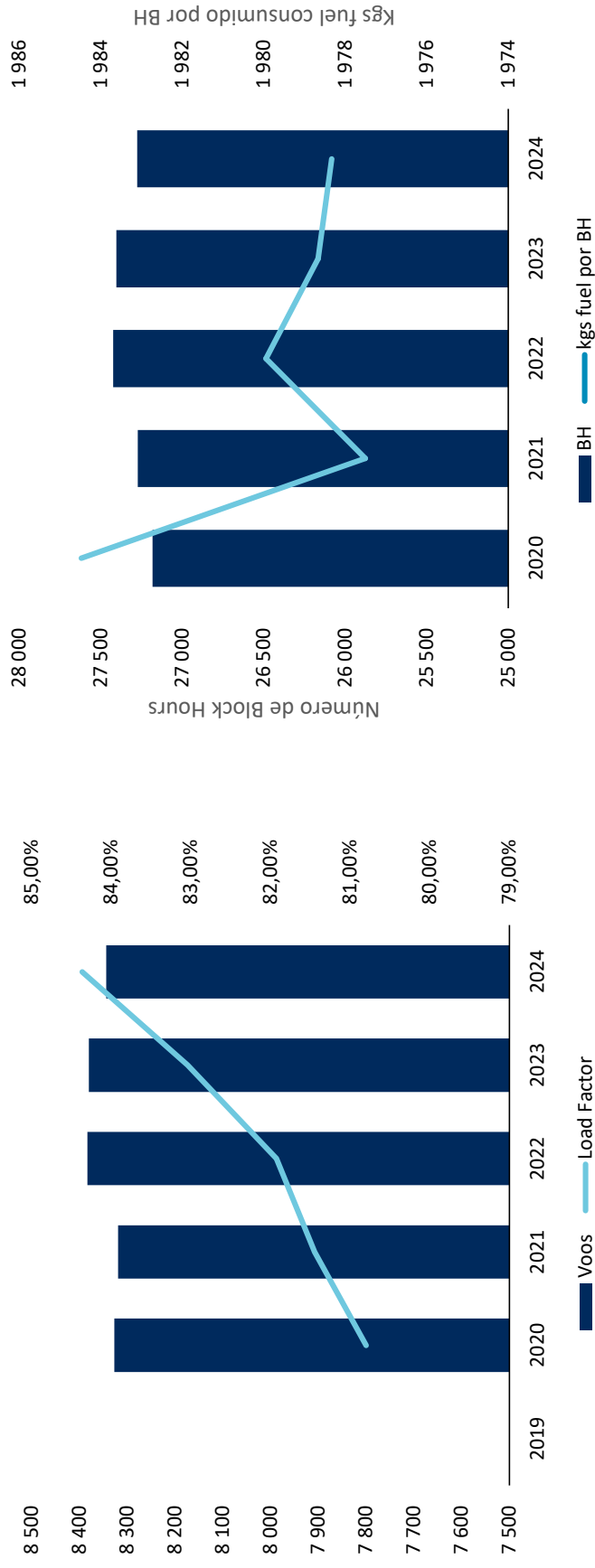


Gráfico 15 - Load factor e nº de voos

Gráfico 16 - BH e eficiência de consumo de fuel

Na ótica da eficiência operacional, os dois grandes contributos serão o aumento dos níveis de *load factor*, acompanhando a tendência da indústria, e a diminuição do gasto de jet fuel por hora voada. O consumo de fuel por cada hora voada diminuirá por duas vias: devido à renovação da frota (aquisição dos restantes A321-LR) e pela implementação de procedimentos para diminuição de consumo de fuel durante as rotações.

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.1 Azores Airlines (S4)

Demonstração de Resultados Histórica (em euros)	2016	2017	2018	2019 ⁷
Vendas e Serviços Prestados	146 965 442	159 499 556	147 773 575	152 644 643
Subsídios à Exploração	14 383	220 392	335 945	0
Outros Rendimentos e Ganhos	2 647 956	93 674	635 801	109 472
Total dos Rendimentos e Ganhos	149 627 781	159 813 622	148 745 321	152 754 114
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	1 069 998	1 176 930	1 115 449	986 739
Fornecimentos e Serviços Externos	121 071 001	155 051 155	162 870 124	150 925 124
Gastos com o Pessoal	30 389 418	30 964 066	30 534 694	35 077 325
Imparidades, Provisões e Alterações de Justo Valor	463 503	341 049	457 624	0
Outros Gastos e Perdas	4 889 815	4 776 675	3 408 025	3 265 286
Total de Gastos e Perdas	157 883 735	192 309 875	198 385 916	190 254 475
EBITDA	-8 255 954	-32 496 253	-49 640 595	-37 500 360
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	-1 483 666	-1 523 378	-394 340	-365 623
Imparidades de Investimentos Depreciáveis/Amortizáveis	0	-1 882 241	0	0
Resultado operacional	-9 739 620	-35 901 872	-50 034 935	-37 865 983
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	25 069	2 916	138	206
Juros e Gastos Similares Suportados	2 395 491	1 677 784	2 601 590	5 033 186
Resultados antes de impostos	-12 110 042	-37 576 740	-52 636 387	-42 898 963
Imposto sobre o Rendimento do Período	-1 120 237,00	235 651,00	290 047,00	100 000
Resultado Líquido do Período	-10 989 805,00	-37 812 391,00	-52 926 434,00	-42 998 963

⁷ Valores estimados.

4.1 Azores Airlines (S4)

Decomposição da sub-rúbricas de FSE (em euros)	2016	2017	2018	2019 ⁸
Combustíveis e Lubrificantes	31 190 170	44 258 840	41 599 799	35 586 558
Fretamentos	5 042 105	11 334 074	18 461 732	16 500 000
Rendas e Alugueres	10 070 725	10 511 628	17 119 340	18 149 395
Handling	14 942 158	17 356 845	15 393 149	15 652 625
Manutenção	13 827 365	12 220 016	14 883 292	12 695 264
Reservas de Manutenção por Horas de Voo	10 924 678	16 183 611	14 115 235	13 009 000
Taxas aeroportuárias	7 686 011	9 746 466	7 881 414	4 114 088
Comissões	6 121 094	6 660 936	7 656 488	12 156 364
Catering	4 329 146	5 883 879	5 217 009	5 485 362
Outras Taxas	3 572 431	5 028 643	3 784 575	4 248 158
Cedência de Pessoal	2 074 771	1 929 811	1 925 447	0 ⁹
Outros Fornecimentos e Serviços Externos	11 290 347	13 936 406	14 832 644	13 328 310
Total	121 071 001	155 051 155	162 870 124	150 925 124

Entre 2018 e 2019 assiste-se a uma redução de 7,3% na totalidade dos FSEs, com ênfase nos combustíveis, fretamentos e manutenção, Em 2019 regista-se uma reclassificação de gastos entre as rubricas de taxas aeroportuárias e de comissões, por esta última se considerar mais adequado à substância de comissão daqueles gastos.

⁸ Valores estimados.

⁹ Para efeitos de estimativa, foi considerado o valor líquido da cedência de pessoal entre a SP e a S4.

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.1 Azores Airlines (S4)

Demonstração de Resultados (em euros)	2019 ¹⁰	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e Serviços Prestados	152 644 643	157 184 241	160 072 318	162 597 198	165 050 853	167 395 249
Subsídios à Exploração	0	6 359 822	6 539 118	6 264 697	6 398 201	6 214 283
Outros Rendimentos e Ganhos	109 472	118 503	120 043	121 604	123 185	124 786
Total dos Rendimentos e Ganhos	152 754 114	163 662 565	166 731 479	168 983 499	171 572 238	173 734 318
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	986 739	906 570	936 543	963 649	990 832	1 017 916
Fornecimentos e Serviços Externos	150 925 124	131 084 451	127 953 466	127 626 622	130 089 475	130 677 464
Gastos com o Pessoal	35 077 325	32 195 494	33 068 435	33 545 828	34 010 035	34 408 757
Outros Gastos e Perdas	3 265 286	2 413 966	2 457 943	2 496 176	2 534 233	2 572 136
Total de Gastos e Perdas	190 254 475	166 600 482	164 416 387	164 632 275	167 624 576	168 676 273
EBITDA	-37 500 360	-2 937 917	2 315 092	4 351 225	3 947 662	5 058 045
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	-365 623	-223 311	-223 311	-223 311	-223 311	-223 311
Resultado operacional	-37 865 983	-3 161 228	2 091 781	4 127 914	3 724 351	4 834 734
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	206	0	0	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados	5 033 186	1 005 778	916 099	585 512	556 236	528 424
Resultados antes de impostos	-42 898 963	-4 167 005	1 175 682	3 542 402	3 168 115	4 306 310
Imposto sobre o Rendimento do Período	100 000	100 000	297 515	698 989	638 746	846 916
Resultado Líquido do Período	-42 998 963	-4 267 005	878 168	2 843 413	2 529 369	3 459 394

¹⁰ Ano zero/ Valores estimados.

4.1 Azores Airlines (S4)

Decomposição da sub-rúbricas de FSE (em euros)	2019 ¹¹	2020	2021	2022	2023	2024
Combustíveis e Lubrificantes	35 586 558	34 565 716	33 781 374	34 003 246	34 822 938	34 651 480
Fretamentos	16 500 000	3 593 070	3 621 091	3 636 604	3 655 272	3 667 477
Rendas e Alugueres	18 149 395	18 708 472	19 103 692	19 103 692	19 103 692	19 103 692
Handling	15 652 625	16 160 223	16 348 350	16 688 603	16 915 275	17 090 880
Manutenção	12 695 264	10 243 027	6 880 670	5 770 922	5 779 929	5 786 562
Reservas de Manutenção por Horas de Voo	13 009 000	15 418 788	15 603 466	15 213 635	16 113 270	16 240 445
Taxas aeroportuárias	4 114 088	4 033 613	4 074 277	4 161 549	4 211 958	4 247 075
Comissões	12 156 364	10 726 701	10 912 618	11 091 105	11 272 455	11 453 123
Catering	5 485 362	4 361 839	4 466 158	4 575 621	4 676 748	4 772 045
Outras Taxas	4 248 158	4 014 874	4 075 597	4 152 344	4 200 699	4 226 943
Outros Fornecimentos e Serviços Externos	13 328 310	9 258 129	9 086 172	9 229 302	9 337 239	9 437 741
Total	150 925 124	131 084 451	127 953 466	127 626 622	130 089 475	130 677 464

Embora já esteja prevista uma melhoria nos resultados de 2018 para 2019 em FSEs, na ordem dos 10 milhões de euros, é no ano de 2020 que se obtém a variação mais significativa, com uma poupança incremental na ordem dos 20 milhões de euros.

A partir de 2022 assiste-se a uma inversão na diminuição, verificada até então, destes gastos devido ao residual impacto das medidas e ao aumento sustentado da atividade.

¹¹ Ano zero/ Valores estimados.

4.1 Azores Airlines (S4)

Resultado operacional, decomposto por mercado (em euros)	2020	2021	2022	2023	2024
Receita de Passageiros	133 887 837	136 302 930	138 419 966	140 536 427	142 642 536
América do Norte	63 095 413	64 001 275	64 961 138	65 975 323	67 037 709
Liberalizada	46 467 981	47 815 802	48 580 783	49 309 476	49 999 897
OSP	16 014 881	16 026 587	16 282 927	16 527 293	16 758 601
Europa	4 150 527	4 225 234	4 293 184	4 357 743	4 418 656
Macaronésia	4 159 035	4 234 032	4 301 934	4 366 592	4 427 673
Receita de Carga e Correio	5 211 722	5 264 453	5 348 269	5 428 914	5 505 775
América do Norte	408 884	414 837	421 059	427 796	434 641
Liberalizada	3 993 408	4 065 289	4 130 334	4 192 289	4 250 981
OSP	809 430	784 327	796 876	808 829	820 153
Receita Charter	8 721 162	8 877 997	8 951 811	8 953 572	8 857 825
Compensação OSP	6 359 822	6 539 118	6 264 697	6 398 201	6 214 283
Outras Receitas	9 482 023	9 746 982	9 998 755	10 255 124	10 513 899
América do Norte	2 348 674	2 414 612	2 484 075	2 557 980	2 634 476
Liberalizada	3 341 593	3 494 935	3 603 683	3 712 281	3 820 513
OSP	1 080 560	1 086 168	1 119 549	1 152 879	1 186 052
Europa	127 979	131 775	135 436	139 060	142 644
Macaronésia	151 829	156 496	160 998	165 474	169 906
Outras	2 431 388	2 462 996	2 495 015	2 527 450	2 560 307
Total Receita	163 662 565	166 731 479	168 983 499	171 572 238	173 734 318

Legenda:

- **Receita de Passageiros**
 - Receita de Passageiros
 - Receita Excesso de Bagagem e Preseat
- **Receita de Carga e Correio**
 - Receita de Carga
 - Receita de Carga Expresso
 - Receita de Taxa de Seg. de Carga
 - Receita de Taxa de Comb. Carga
- **Receita Charter**
 - Receita de Correio
 - Receita Charter
 - Contributo líquido de outras rotas
- **Compensação OSP**
- **Outras Receitas**
 - Receita Penalidades Interline
 - Ticket Service Fee
 - Taxa de Emissão C.C.
 - Outras Receitas

4.1 Azores Airlines (S4)

	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos operacionais variáveis	91 315 634	91 119 776	91 845 423	94 212 060	94 691 368
América do Norte	37 171 810	37 244 629	37 379 198	38 359 687	38 647 768
Liberalizada	30 639 262	30 697 932	31 340 966	32 118 495	32 379 084
OSP	13 590 417	13 137 890	13 140 508	13 454 487	13 469 707
Europa	3 868 449	3 954 598	3 919 775	4 058 536	3 983 410
Macaronésia	3 770 962	3 813 660	3 786 840	3 894 848	3 934 948
Charter	2 274 733	2 271 066	2 278 135	2 326 006	2 276 451
Gastos operacionais fixos	49 485 576	47 248 978	46 521 183	46 926 106	47 338 896
América do Norte	18 166 690	18 663 800	18 759 089	18 878 754	19 075 791
Liberalizada	12 904 781	13 243 499	13 479 280	13 607 293	13 761 908
OSP	6 241 375	6 241 829	6 253 599	6 321 294	6 380 183
Europa	1 026 533	1 074 249	1 077 920	1 091 261	1 065 981
Macaronésia	1 778 349	1 864 830	1 859 171	1 885 910	1 892 743
Charter	4 867 850	5 035 771	5 092 124	5 141 593	5 162 291
Outras	4 500 000	1 125 000	0	0	0
Gastos comerciais	13 140 667	13 370 561	13 587 280	13 806 688	14 025 259
América do Norte	4 667 229	4 734 814	4 807 284	4 886 003	4 967 771
Liberalizada	5 157 296	5 311 520	5 400 932	5 488 308	5 573 504
OSP	2 257 180	2 246 090	2 283 219	2 319 419	2 354 558
Europa	496 731	505 670	513 941	521 912	529 582
Macaronésia	562 233	572 467	581 905	591 046	599 842

Legenda:

- **Gastos operacionais variáveis**
 - Fuel
 - Taxa de Navegação
 - Controlo Terminal
 - Taxa de Estacionamento
 - Custos Variáveis Pessoal
 - Navegante
 - Estadias de Pessoal
 - Navegante
 - Manutenção de Linha
 - Manutenção SP
 - TAP FH
 - Reservas Lessor (ciclo)
 - Reservas Lessor (FH)
 - Handling Turn Around
 - Handling Adicional
 - Handling Paxs
 - Handling Carga e Correio
 - SITA
 - Catering Crew
 - Catering Voo
 - Catering Paxs
 - Comissariado

4.1 Azores Airlines (S4)

Gastos gerais	12 881 915	12 900 383	12 901 699	12 903 033	12 844 061
América do Norte	4 230 493	4 231 850	4 210 545	4 206 151	4 190 185
Liberalizada	3 687 568	3 699 274	3 740 653	3 739 203	3 733 314
OSP	2 533 858	2 500 801	2 490 196	2 489 119	2 480 531
Europa	521 451	529 522	526 206	530 059	513 694
Macaronésia	471 848	480 786	472 769	474 597	474 908
Charter	1 436 697	1 458 150	1 461 330	1 463 904	1 451 429
Total Gastos	166 823 793	164 639 698	164 855 586	167 847 887	168 899 584

- ACMIIs – irregularidades
- ACMIIs
- **Gastos operacionais fixos**
 - Amortizações
 - Leasing
 - Seguros Frota
 - Promoção Licenças e Distribuição Paxs
 - Custos com Tripulações Fixos
 - Manutenção
 - Phase-out A330
- **Gastos comerciais**
 - Comissões C. Crédito
 - Comissões Carga
 - Comissões Interline SP
 - Comissões Interline OUT
 - Comissões Azex-Satex
 - Comissões Pax-Outros
 - Comissões Agentes
 - Comissões Outros
 - Comissões Overriding
 - GDS
- **Gastos gerais**
 - Custos com Pessoal e de Estrutura

4.1 Azores Airlines (S4)

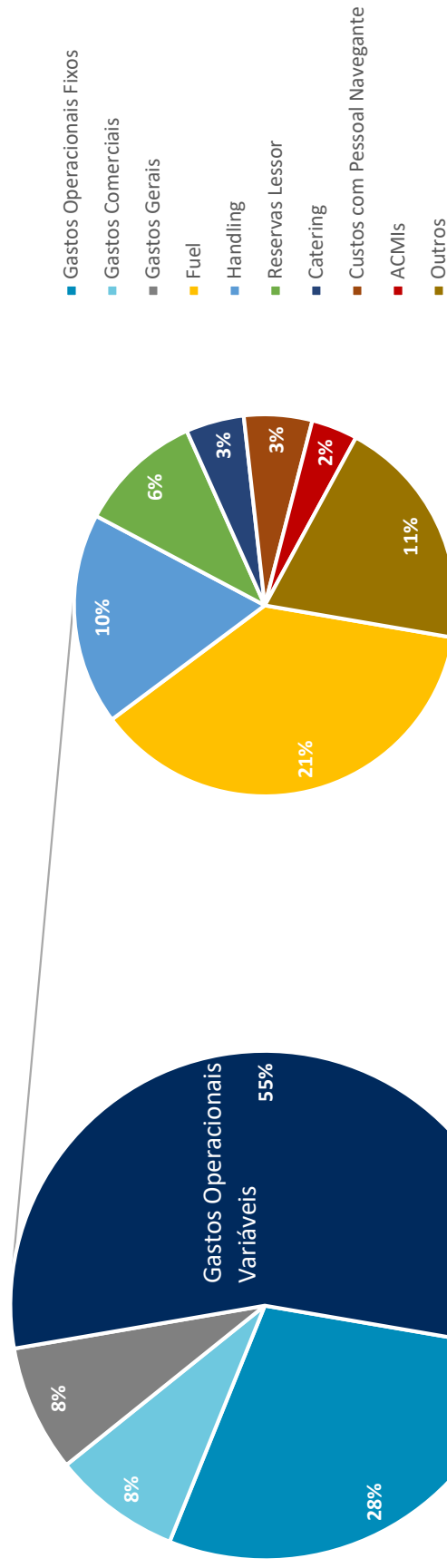


Gráfico 17 - Estrutura média de gastos 2020-2024, da Azores Airlines (S4)

Os maiores gastos operacionais variáveis respeitam a fuel, handling e reservas lessor (este último com cariz de gastos de manutenção variáveis). Os maiores gastos operacionais fixos compreendem o leasing, gastos com tripulações e manutenções (de cariz fixo), que representam, respetivamente, 12%, 11% e 3%, dos gastos totais.

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.1 Azores Airlines (S4)

Resultado operacional com receitas separadas por tipologia de operação (em euros)	2020	2021	2022	2023	2024
Receita de Passageiros	133 887 837	136 302 930	138 419 966	140 536 427	142 642 536
Receita de Carga e Correio	5 211 722	5 264 453	5 348 269	5 428 914	5 505 775
Receita Charter	8 721 162	8 877 997	8 951 811	8 953 572	8 857 825
Compensação OSP	6 359 822	6 539 118	6 264 697	6 398 201	6 214 283
Outras Receitas	9 482 023	9 746 982	9 998 755	10 255 124	10 513 899
Total Receita	163 662 565	166 731 479	168 983 499	171 572 238	173 734 318
Gastos operacionais variáveis	91 315 634	91 119 776	91 845 423	94 212 060	94 691 368
Gastos operacionais fixos	49 485 576	47 248 978	46 521 183	46 926 106	47 338 896
Gastos comerciais	13 140 667	13 370 561	13 587 280	13 806 688	14 025 259
Gastos gerais	12 881 915	12 900 383	12 901 699	12 903 033	12 844 061
Total Gastos	166 823 793	164 639 698	164 855 586	167 847 887	168 899 584
EBIT	-3 161 228	2 091 781	4 127 914	3 724 351	4 834 734
EBITDA	-2 937 917	2 315 092	4 351 225	3 947 662	5 058 045

4.1 Azores Airlines (S4)

Estimativa de valores de compensação financeira para as rotas sujeitas a obrigações de serviço público, em euros, repartido por rota e por ano:

Compensação OSP	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
PDL-FNC-PDL	1 160 906	1 177 531	1 115 593	1 100 994	1 052 312	5 607 337
LIS-PIX-LIS	1 561 199	1 628 718	1 600 283	1 608 745	1 580 551	7 979 496
LIS-HOR-LIS	3 637 717	3 732 869	3 548 821	3 688 461	3 581 421	18 189 289
TOTAL	6 359 822	6 539 118	6 264 697	6 398 201	6 214 283	31 776 121

4.1 Azores Airlines (S4)

No quadro abaixo apresenta-se a variação dos resultados em função das variações ocorridas nas diferentes rubricas devido aos impactos das medidas descritas no Capítulo 3 e os efeitos induzidos¹².

Ano	Rendimentos			FSEs			Gastos com Pessoal			Juros e Gastos Similares suportados			Outros ¹³			Variação Total
	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Induzido	Total	Total	
2020	11,87	-0,97	10,91	-17,14	-2,70	-19,84	-0,53	-2,35	-2,88	-2,70	0,00	-2,70	-1,07	-1,07	-1,07	37,41
2021	0,34	2,73	3,07	-4,13	0,99	-3,13	0,00	0,87	0,87	-0,02	0,00	-0,02	0,07	0,07	0,07	5,27
2022	-0,26	2,51	2,25	-1,19	0,86	-0,33	0,00	0,48	0,48	-0,30	0,00	-0,30	0,07	0,07	0,07	2,34
2023	0,20	2,39	2,59	-0,08	2,54	2,46	0,00	0,46	0,46	-0,03	0,00	-0,03	0,07	0,07	0,07	-0,37
2024	-0,16	2,32	2,16	-0,06	0,65	0,59	-0,06	0,46	0,40	-0,04	0,00	-0,04	0,06	0,06	0,06	1,15

Tabela 10 – Desagregação da variação de resultados por ano e rubrica

Até 2024, as medidas e os efeitos induzidos terão um impacto positivo de 38,27 milhões de euros e de 7,53 milhões de euros, respetivamente.

¹² Valores induzidos são aqueles que resultam de efeitos indiretos, variação na atividade operacional e/ou do efeito da inflação.

¹³ Inclui as rubricas CMVMC, Gastos de Depreciação, Outros gastos e perdas, e Juros e rendimentos obtidos

4.1 Azores Airlines (S4)

É importante salientar que o efeito induzido da diminuição de 0,97 milhões de euros nos rendimentos, em 2020, é justificado pela supressão da rota Ponta Delgada-Gatwick (Londres). O efeito induzido incremental do rendimento para os restantes anos é explicado com o aumento da atividade operacional prevista.

Em 2020, a poupança induzida em FSEs de 2,70 milhões de euros é relativa à poupança com gastos variáveis associados ao abandono da rota Ponta Delgada-Gatwick. Para os restantes anos, o efeito induzido acompanha o aumento da atividade, com exceção do ano 2023 em que o valor induzido contribui com um acréscimo de gastos com FSEs em 2,54 milhões de euros, uma vez que nesse ano existem expectativas de aumento do preço do Brent e dos gastos com manutenções efetuadas pela TAP.

Os Gastos com Pessoal induzidos, com exceção de 2020, crescem de acordo com o efeito da inflação, atendendo à correlação direta que existe com essa variável devido aos acordos existentes. Em 2020, existe uma poupança induzida de 2,35 milhões de euros, fortemente influenciada pela redução do número de tripulações disponíveis de 45, em 2019, para 39, em 2020. Esta ação, não contemplada em nenhuma medida, deve-se ao facto de a frota da Azores Airlines (S4) ser uniforme (toda da família A-320), o que permite uma maior flexibilidade na distribuição de pessoal por aeronave e, *i.e.*, maior eficiência no uso dos recursos humanos. Deve-se igualmente à redefinição da rede. Para além disso estão previstas algumas rescisões de contrato em 2019, também não incluídas nas medidas enunciadas, que contribuirão com uma redução com gastos com pessoal em 0,60 milhões de euros, em 2020.

4.1 Azores Airlines (S4)

Em 2020, o resultado antes de impostos varia, favoravelmente, passando de 42,9 milhões de euros negativos para 4,17 milhões de euros negativos.

A variação do rendimento fixa-se nos 10,91 milhões de euros, apesar do abandono da rota Ponta Delgada – Gatwick, que, de forma induzida, contribui negativamente em 0,97 milhões de euros. Por outro lado, este abandono contribui com um incremento de poupança nos FSEs na ordem dos 16%, que é somado à poupança alcançada com as medidas implementadas.

As variações com a rubrica Gastos com Pessoal permitem poupanças de 2,88 milhões de euros, em que 58% dessa poupança é induzida devido diminuição do número de tripulações utilizadas na rede (de 45 para 39) e pela rescisão de contratos.

A reestruturação financeira faz-se sentir, com uma poupança incremental de 4,03 milhões de euros em juros, face a 2019.



Gráfico 18 - Bridge 2019-2020 da S4, em milhões de euros

4.1 Azores Airlines (S4)

As duas maiores rúbricas a contribuir para o resultado de 2021 são os rendimentos e os FSEs.

Cerca de 89% da melhoria dos resultados está relacionado com o efeito induzido do aumento da atividade operacional esperada.

Por sua vez, a melhoria na rúbrica de FSEs, por via das medidas implementadas, é absorvida em cerca de 24% por gastos variáveis relativas ao aumento de atividade.

O aumento da rúbrica Gastos com Pessoal advém sobretudo do efeito induzido da inflação que está indexado ao aumento salarial.

Com o efeito da medida que promove os acordos para reformas antecipadas (M13) este efeito negativo é mitigado.

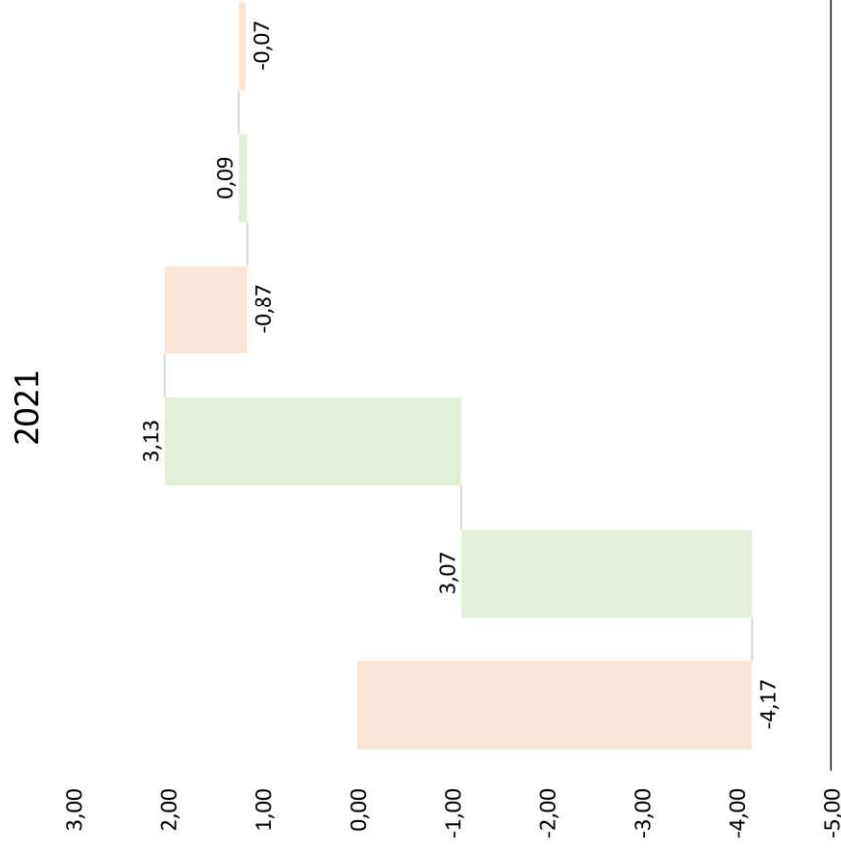


Gráfico 19 - Bridge 2020-2021 da S4, em milhões de euros

4.1 Azores Airlines (S4)

No ano 2022, o resultado antes de impostos é positivo, com o valor de 3,54 milhões de euros.

O efeito induzido do aumento da atividade operacional, permite um incremento de 2,51 milhões nos rendimentos.

Cerca de 72% dos efeitos das medidas para poupanças em FSEs são absorvidas pelo aumento induzido de gastos variáveis.

A melhoria dos resultados financeiros, resultante da medida de reestruturação financeira, permite diminuir os encargos com gastos financeiros em cerca de 35%, face ao ano anterior.

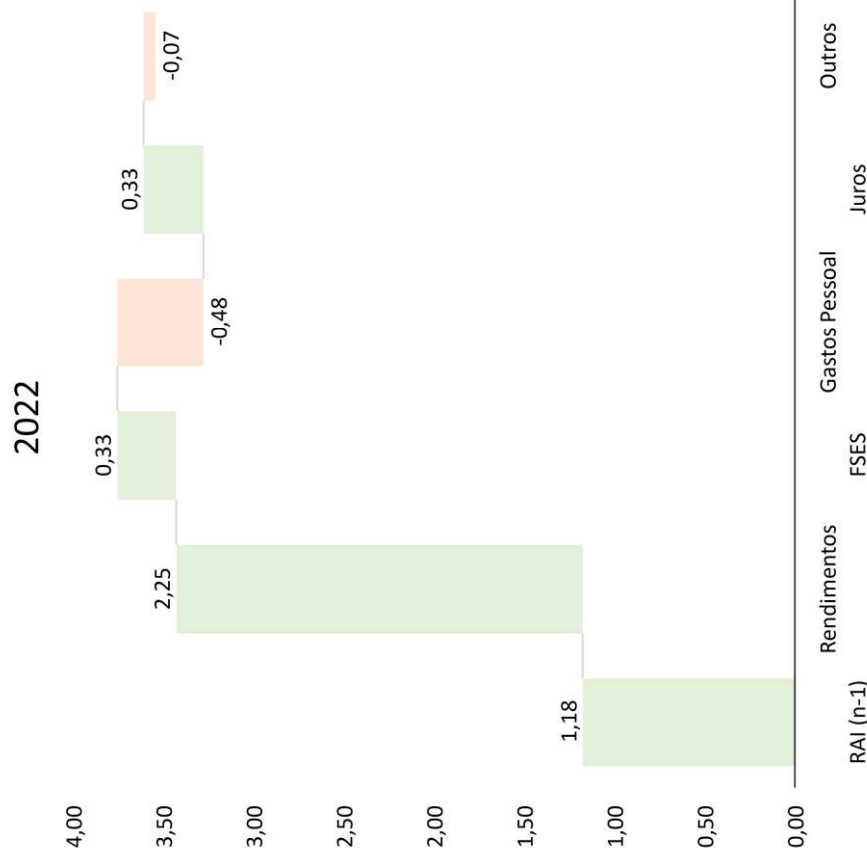


Gráfico 20 - Bridge 2021-2022 da S4, em milhões de euros

4.1 Azores Airlines (S4)

Em 2023, o aumento da atividade operacional tem um contributo para os rendimentos de 97%.

Os FSEs sofrem um incremento induzido anormalmente elevado, explicado por variações em três sub-rúbricas:

- o gasto com combustíveis, que representa 33% da variação, dado ao pressuposto de aumento do preço unitário do Brent em 2023, face a 2022, de 68 USD/barril para 70 USD/barril;
- O agravar de gastos com manutenção de voo feitas pela TAP em 2023 representa cerca de 37% do aumento de gastos; e
- Os restantes 30%, cerca de 0,74 milhões de euros, são os efeitos induzidos do aumento da atividade operacional (gastos variáveis).

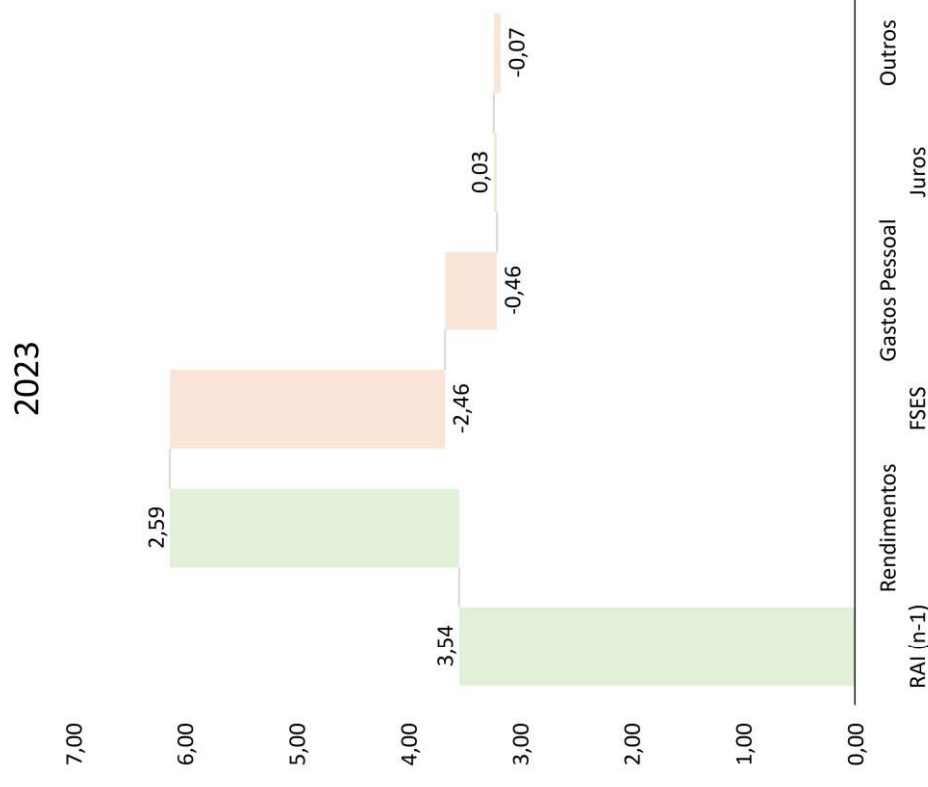


Gráfico 21 - Bridge 2022-2023 da S4, em milhões de euros

4.1 Azores Airlines (S4)

Em 2024, o resultado antes de impostos atinge os 4,31 milhões de euros.

Os rendimentos e gastos induzidos advêm do aumento da atividade e produzem, de forma líquida, uma mais-valia de 1,57 milhões de euros.

Assumindo o incremento de Gastos com Pessoal, que diminui o seu peso incremental ao longo dos anos, e os incrementos dos resultados com os juros e com outras rubricas, há um aumento dos resultados antes de impostos em cerca de 35%, face a 2023.

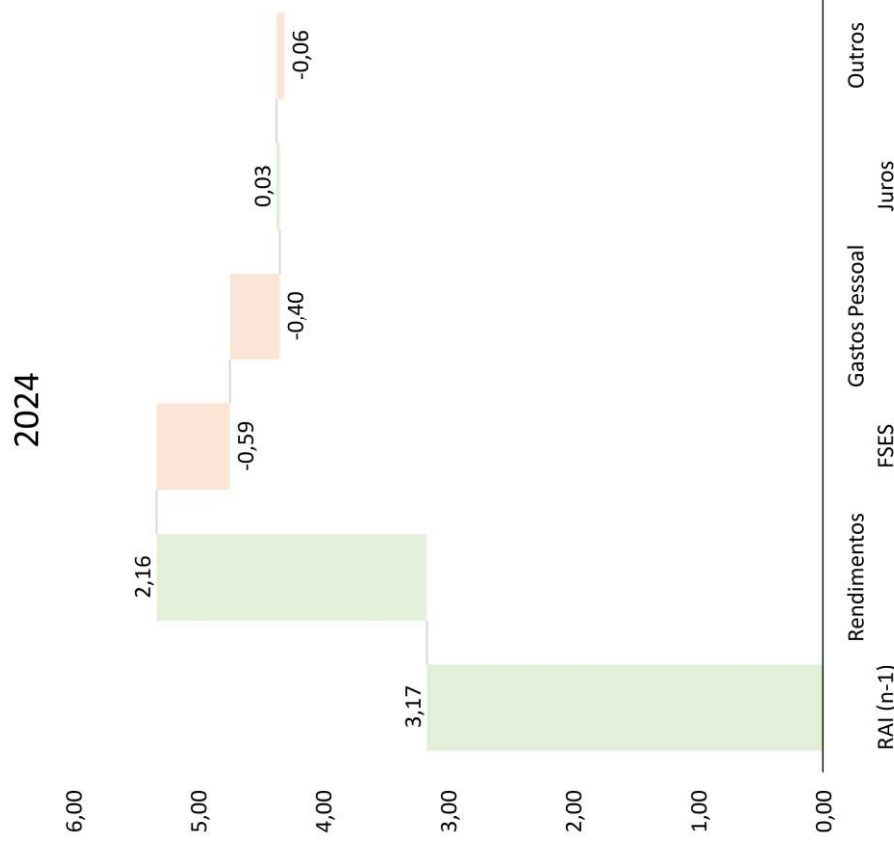


Gráfico 22 - Bridge 2023-2024 da S4, em milhões de euros

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.1 Azores Airlines (S4)

Balanco Previsional (em euros)	2019 ¹⁴	2020	2021	2022	2023	2024
Ativo	34 699 130	31 450 239	43 147 867	44 513 689	45 533 401	47 367 383
Não Corrente	18 332 283	16 635 040	26 364 215	25 902 798	25 480 416	24 923 152
Ativos Fixos Tangíveis	871 404	798 093	724 782	651 471	578 160	504 849
Ativos por Impostos Diferidos	10 519 425	10 519 425	10 321 910	9 933 805	9 584 733	9 100 781
Clientes	1 283 570	1 283 570	1 283 570	1 283 570	1 283 570	1 283 570
Outras Contas a Receber	5 657 884	4 033 953	14 033 953	14 033 953	14 033 953	14 033 953
Corrente	16 366 846	14 815 199	16 783 653	18 610 891	20 052 985	22 444 231
Inventários	332 893	288 965	305 388	320 241	335 136	349 976
Clientes	4 253 886	4 226 380	4 338 225	4 441 545	4 539 965	4 635 883
Outras Contas a Receber	5 582 004	6 286 142	6 437 979	6 224 959	6 022 590	5 830 340
Outros Ativos Correntes	3 302 515	3 409 400	3 489 236	3 503 395	3 517 686	3 532 097
Caixa e Equivalentes de Caixa	2 895 548	604 312	2 212 824	4 120 752	5 637 608	8 095 935
Capital Próprio	-37 391 129	-34 158 135	1 720 033	4 563 446	7 092 815	10 552 209
Capital Social	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Reservas legais	492 199	492 199	492 199	492 199	492 199	492 199
Outras Reservas	329 178	329 178	329 178	329 178	329 178	329 178
Prestações Suplementares	0	0	0	0	0	0
Reservas de Justo Valor	-232	-232	-232	-232	-232	-232
Resultados Acumulados	-213 311	-35 712 274	-4 979 280	-4 101 112	-1 257 699	1 271 670
Resultado Líquido do Exercício	-42 998 963	-4 267 005	878 168	2 843 413	2 529 369	3 459 394

¹⁴ Ano zero.

4.1 Azores Airlines (S4)

Balanco Previsional (em euros)	2019 ¹⁵	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo	72 090 257	65 608 372	41 427 832	39 950 242	38 440 584	36 815 173
Não Corrente	8 970 052	2 429 193	493 254	493 254	493 254	493 254
Provisões	493 254	493 254	493 254	493 254	493 254	493 254
Financiamentos Obtidos	3 493 892	1 935 939	0	0	0	0
Outras Contas a Pagar	4 982 906	0	0	0	0	0
Corrente	63 120 205	63 179 179	40 934 578	39 456 988	37 947 330	36 321 919
Financiamentos Obtidos	5 695 641	5 713 735	0	0	0	0
Fornecedores	15 073 574	14 091 243	8 268 446	8 335 377	8 622 797	8 684 330
Outras Contas a Pagar	19 692 162	20 606 502	11 662 010	9 683 415	7 683 332	5 688 843
Imposto sobre o rendimento a pagar	100 000	100 000	100 000	310 884	289 674	362 964
Outros passivos correntes	3 986 737	3 880 221	1 912 486	1 930 131	1 947 289	1 962 026
Documentos pendentes de voo	18 572 092	18 787 478	18 991 636	19 197 181	19 404 238	19 623 756

A consequência da adequada implementação do plano de reestruturação e recapitalização propostos permite repor os capitais próprios, no limite, a partir de 2021. A solidez financeira, quantificada pela autonomia financeira, cresce sustentadamente ao longo do plano, atingindo 22% em 2024. A posição financeira apresentada é condição de suporte a uma atividade operacional eficiente e sustentável.

¹⁵ Ano zero.

4.2 Air Açores (SP)

KPIs operacionais	2020	2021	2022	2023	2024
Voos	13 746	11 378	11 480	11 742	11 834
Rotas	16	14	14	14	14
<i>Load factor (%)</i>	80	82	83	83	84

Tabela 11 - KPIs operacionais da SP

Os KPIs da Air Açores (SP) estão alinhados com a trajetória estratégica operacional definida: existe um reajuste do número de voos e número rotas, melhorando a qualidade de serviço prestado, ao mesmo tempo que se aumenta a eficiência operacional, traduzida no aumento do *load factor*.

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.2 Air Açores (SP)

Demonstração de Resultados Histórica (em euros)	2016	2017	2018	2019 c/ SH ¹⁶	2019 s/ SH ¹⁷
Vendas e Serviços Prestados	32 575 207	36 191 067	37 908 108	45 614 320	25 998 752
Subsídios à Exploração	29 776 428	30 466 105	30 835 093	30 984 515	30 984 515
Outros Rendimentos e Ganhos	1 195 507	589 755	195 986	3 469 767	3 469 767
Total dos Rendimentos e Ganhos	63 547 142	67 246 927	68 939 187	80 068 603	60 453 034
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	1 036 318	1 419 594	1 349 934	1 465 543	1 177 543
Fornecimentos e Serviços Externos	23 234 619	25 569 254	28 540 018	39 239 582	35 357 487 ¹⁸
Gastos com o Pessoal	28 150 937	29 434 584	32 476 058	34 923 552	19 825 257
Imparidades, Provisões e Alterações de Justo Valor	1 009 000	17 000	161 209	25 000	25 000
Outros Gastos e Perdas	2 062 924	614 902	972 232	803 764	802 534
Total de Gastos e Perdas	55 493 798	57 055 334	63 499 451	76 457 442	57 187 821
EBITDA	8 053 344	10 191 593	5 439 736	3 611 161	3 265 213
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	-7 774 724	-7 118 249	-7 325 552	-7 158 074	-6 812 126
Imparidades de Investimentos Depreciáveis/Amortizáveis	12716	-6 597	-47162	0	
Resultado operacional	291 336	3 066 747	-1 932 978	-3 546 913	-3 546 913
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	3 684 440	854 344	2 938 815	4 974 087	4 974 087
Juros e Gastos Similares Suportados	7 160 952	7 233 836	8 011 443	9 725 879	9 725 879
Resultados antes de impostos	-3 185 176	-3 312 745	-7 005 606	-8 298 705	-8 298 705
Imposto sobre o Rendimento do Período	177 163,00	219 720,00	-4 426 152,00	100 000	100 000
Resultado Líquido do Período	-3 362 339	-3 532 465	-2 579 454	-8 398 705	-8 398 705

¹⁶ Valores estimados, considerando os resultados da SATA Handling (SH)

¹⁷ Valores estimados, expurgando os resultados estimados para a SATA Handling (SH)

¹⁸ Considerado a estimativa de gastos com FSEs no valor de 8.728.672 € relativos a serviços de Handling que estão atualmente na Air Açores (S4).

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.2 Air Açores (SP)

Demonstração de Resultados (em euros)	2019 ¹⁹	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e Serviços Prestados	25 998 752	26 506 146	30 226 236	30 725 512	31 204 945	31 674 760
Subsídios à Exploração	30 984 515	28 188 056	24 042 335	24 778 523	24 664 697	25 001 957
Outros Rendimentos e Ganhos	3 469 767 ²⁰	0	155 602	155 602	155 602	155 602
Total dos Rendimentos e Ganhos	60 453 034	54 694 202	54 424 174	55 659 637	56 025 244	56 832 319
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	1 177 543	940 437	937 142	938 227	939 305	940 373
Fornecimentos e Serviços Externos	35 357 487	27 801 631	26 012 104	26 162 168	26 990 613	27 572 461
Gastos com o Pessoal	19 825 257	18 589 025	19 213 263	19 425 553	19 521 176	19 736 666
Imparidades, Provisões e Alterações de Justo Valor	25 000					
Outros Gastos e Perdas	802 534	91 294	89 709	91 112	92 464	93 764
Total de Gastos e Perdas	57 187 821	47 422 386	46 252 219	46 617 059	47 543 558	48 343 265
EBITDA	3 265 213	7 271 816	8 171 955	9 042 577	8 481 686	8 489 054
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	-6 812 126	-5 929 528	-6 871 480	-7 707 046	-7 151 574	-7 142 882
Imparidades de Investimentos Depreciáveis/Amortizáveis	0	0	0	0	0	0
Resultado operacional	-3 546 913	1 342 288	1 300 475	1 335 532	1 330 112	1 346 172
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	4 974 087	179 811	129 209	79 674	26 316	131
Juros e Gastos Similares Suportados	9 725 879	6 865 300	5 412 891	3 857 936	5 740 922	784 342
Resultados antes de impostos	-8 298 705	-5 343 200	-3 983 207	-2 442 731	-4 384 494	561 961
Imposto sobre o Rendimento do Período	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Resultado Líquido do Período	-8 398 705	-5 443 200	-4 083 207	-2 542 731	-4 484 494	461 961

¹⁹ Ano zero. Valores estimados, expurgando os resultados estimados para a SATA Handling (SH)

²⁰ Considerados valores das receitas de cedência de pessoal e de câmbio. A partir de 2020, com o pressuposto de um câmbio fixo e o valor cedência com pessoal deduzido de forma líquida na rubrica de gastos, esta rubrica diminui a ordem de grandeza dos seus valores

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.2 Air Açores (SP)

Decomposição da sub-rúbricas de FSE (em euros)	2020	2021	2022	2023	2024
Combustíveis e Lubrificantes	4 135 720	3 638 297	3 652 295	3 838 449	3 846 404
Handling	10 695 073	10 013 829	10 025 628	10 427 364	10 681 116
Manutenção	1 600 000	1 700 000	1 600 000	1 600 000	1 700 000
Taxas aeroportuárias	1 096 572	971 319	987 523	1 013 192	1 031 301
Comissões	1 244 420	1 206 531	1 227 109	1 246 373	1 264 938
Catering	217 829	187 967	191 735	197 628	201 184
Outras Taxas	702 686	616 088	626 614	646 812	658 289
Outros Fornecimentos e Serviços Externos	8 109 331	7 678 075	7 851 265	8 020 795	8 189 228
Total	27 801 631	26 012 104	26 162 168	26 990 613	27 572 461

A partir de 2021, o aumento da eficiência da operação, que faz diminuir o número de rotações médias anuais, sem prejudicar o serviço prestado, permite poupanças expressivas em combustível e outros FSEs, tais como os que estão relacionados com estadias de pessoal navegante, em cerca de 5%.

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.2 Air Açores (SP)

Resultado operacional, com receitas separadas por tipologia de operação (em euros)	2020	2021	2022	2023	2024
Receita de Passageiros	20 786 336	24 511 048	24 886 908	25 241 849	25 592 235
Receita de Carga e Correio	1 254 070	1 254 363	1 274 074	1 293 185	1 311 290
Receita Charter	1 311 210	1 322 469	1 320 894	1 322 469	1 317 141
Compensação OSP	28 188 056	24 042 335	24 778 523	24 664 697	25 001 957
Outras Receitas	3 154 530	3 293 959	3 399 239	3 503 044	3 609 696
Total Receita	54 694 202	54 424 174	55 659 637	56 025 244	56 832 319
Gastos operacionais variáveis	18 624 343	16 997 140	17 094 828	17 775 794	18 107 211
Gastos operacionais fixos	17 791 915	19 411 196	20 474 573	20 151 340	20 379 400
Gastos comerciais	7 330 661	7 106 459	7 122 194	7 235 969	7 448 179
Gastos gerais	9 604 995	9 608 903	9 632 509	9 532 029	9 551 357
Total Gastos	53 351 914	53 123 699	54 324 105	54 695 132	55 486 147
EBIT	1 342 288	1 300 475	1 335 532	1 330 112	1 346 172
EBITDA	7 271 816	8 171 955	9 042 577	8 481 686	8 489 054

4.2 Air Açores (SP)

No quadro abaixo apresenta-se a variação dos resultados em função das variações ocorridas nas diferentes rubricas devido aos impactos das medidas descritas no Capítulo 3 e aos efeitos induzidos²¹.

Ano	Rendimentos			FSEs			Gastos com Pessoal			Juros e Gastos Similares suportados			Outros ²²			Variação Total
	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Induzido	Total	Total	
2020	0,05	-5,61	-5,57	-0,66	-6,70	-7,36	-1,11	-0,13	-1,24	-2,86	0,00	-2,86	2,94	2,94	2,96	
2021	0,05	-0,47	-0,43	-0,05	-1,74	-1,79	-0,13	0,76	0,62	-1,45	0,00	-1,45	0,99	0,99	1,20	
2022	0,05	1,19	1,24	0,00	0,15	0,15	-0,15	0,36	0,21	-1,55	0,00	-1,55	0,89	0,89	1,54	
2023	0,05	0,32	0,37	0,00	0,83	0,83	-0,28	0,38	0,10	1,88	0,00	1,88	-0,50	-0,50	-1,94	
2024	0,05	0,76	0,81	0,00	0,58	0,58	-0,15	0,37	0,22	-4,96	0,00	-4,96	0,02	0,02	4,95	

Tabela 12 – Desagregação da variação de resultados por ano e rubrica

Até 2024, as medidas terão um impacto positivo de 11,71 milhões de euros. No entanto, os efeitos induzidos contribuirão negativamente em cerca de 3,01 milhões de euros, justificados pela diminuição de rendimento com os juros do empréstimo da Air Açores (SP) à Azores Airlines (S4), que até então existia e que cessa em 2020, por via da conversão desse passivo em prestações suplementares de capital.

²¹ Valores induzidos são aqueles que resultam de efeitos indiretos, variação na atividade operacional e/ou do efeito da inflação.

²² Inclui as rubricas CMVMC, Gastos de Depreciação, Outros gastos e perdas, e Juros e rendimentos obtidos.

4.2 Air Açores (SP)

A nova configuração da rede começa a ter forma em 2020. O impacto financeiro dessa nova configuração e das restantes medidas implementadas, quantificado nos efeitos induzidos dos rendimentos e dos FSEs, permite vislumbrar uma poupança líquida de 1,09 milhões de euros (diferença entre rendimentos induzidos e FSEs induzidos), embora haja uma variação negativa do rendimento, face a 2019, em parte explicada pelo pressuposto de que não vai existir rendimento por via da variação cambial. Em 2021, este efeito volta-se a verificar, produzindo uma mais valia líquida de 1,27 milhões de euros. Com a rede completamente reconfigurada (2022 em diante), estas rúbricas variam positivamente, em média, ao ritmo de crescimento da atividade operacional esperada. A partir de 2023, a diferença entre rendimentos e FSEs diminui, devido ao aumento do gasto unitário do combustível e do serviço de handling (gastos variáveis).

Os gastos com pessoal, que diminuem em 2020 sobretudo devido ao efeito de medidas implementadas com a reestruturação, têm um crescimento previsto induzido a partir de 2021, devido aos acordos de empresa existentes, que obrigam a aumentos salariais periódicos.

A reestruturação financeira e recapitalização permitirá aliviar o peso dos gastos com juros financeiros nos resultados. O peso dos resultados financeiros irá diminuir em cerca de 84%, entre 2019 e 2024.

4.2 Air Açores (SP)

O corte de rendimento em cerca de 9%, é acompanhado por uma poupança em gastos, por via de FSEs, em 20%, face a 2019. Estas variações são fruto da reestruturação operacional, que inclui uma revisão da rede, e produzem uma mais-valia líquida de 1,79 milhões de euros.

O contributo da implementação das medidas que visam incentivos à reforma antecipada e o encerramento das lojas de cidade possibilitam uma poupança com gastos com pessoal em 1,11 milhões de euros, que representam 6% dessa rubrica em 2019.

Isto permite que em 2020 o resultado operacional seja positivo na ordem dos 1,34 milhões de euros.

A aplicação da medida de reestruturação financeira permite diminuir os gastos com juros da dívida em cerca de um terço entre 2019 e 2020, embora contra balanceada pela diminuição de rendimento dos juros do passivo existente na Azores Airlines (S4), que nesse ano é convertido em prestações suplementares de capital.



Gráfico 23 – Bridge 2019-2020 da SP, em milhões de euros

4.2 Air Açores (SP)

A variação de rendimento e FSEs, em linha com 2020, tem variações induzidas pela reconfiguração da rede, concluída em 2021.

Os gastos com pessoal têm um incremento de cerca de 3%, face a 2020, resultante dos aumentos salariais, previstos nos acordos de empresa. Este efeito, penalizante para a performance económica, perpetua-se ao longo do período abrangido por este plano de negócios.

A rubrica de juros financeiros, no seguimento da aplicação da medida de reestruturação financeira e recapitalização, permite, mais uma vez, um corte de gastos desta rúbrica de cerca de 37%, face ao ano anterior, como resultado dos reembolsos antecipados previstos.

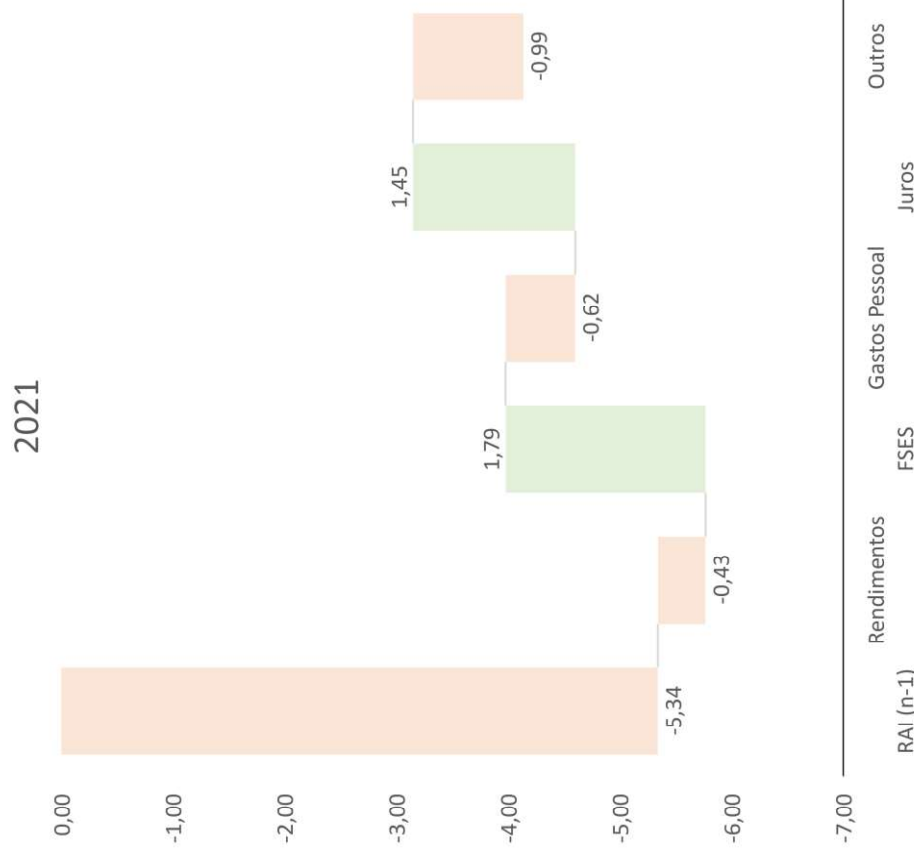


Gráfico 24 - Bridge 2020-2021 da SP, em milhões de euros

4.2 Air Açores (SP)

Em 2022, com a rede ótima em plena operação, o aumento de rendimentos é induzido pelo crescimento da operação e pelo aumento nos resultados de subsídio à exploração, que representam 45% dos resultados desta rúbrica.

As rúbricas de FSEs e gastos com pessoal têm, no seu conjunto, um aumento inferior a 1% face ao ano transato.

Dada a diminuta variação das rúbricas em análise, faz-se notar a variação de outros fatores, que incluem variação nos gastos com a depreciação da frota, com um contributo negativo para os resultados de mais 0,84 milhões de euros, face a 2021.

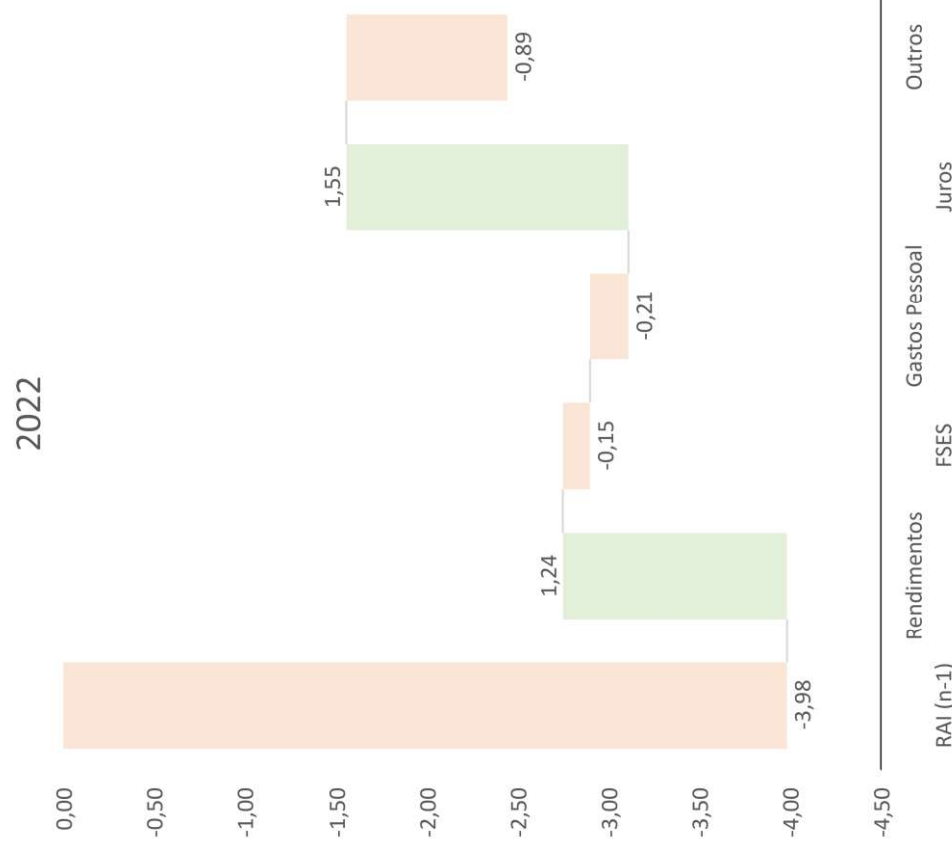


Gráfico 25 - Bridge 2021-2022 da SP, em milhões de euros

4.2 Air Açores (SP)

Em 2023, o acréscimo induzido de rendimentos, por via do crescimento da operação não é suficiente para anular o aumento de FSEs, que tem variações de relevo em duas sub-rúbricas:

- O gasto com combustíveis, sofre um aumento superior a 5% face a 2022, com o agravamento de 0,19 milhões de euros, por estar previsto um aumento de preço unitário do Brent em 2023, face a 2022, de 68USD/barril para 70 USD/barril.
- O gasto com handling, que cresce 0,40 milhões de euros devido ao aumento da operação e a um gasto unitário por escala superior (nomeadamente Pico e São Jorge), por via da expectativa de atualização dos preços a praticados pela SATA Handling (SH).

A rúbrica de juros e outros gastos financeiros é agravada pela antecipação do reembolso do empréstimo obrigacionista, a qual obriga ao reconhecimento imediato do gasto com o prémio de emissão remanescente (cerca de 2,5 milhões de euros).

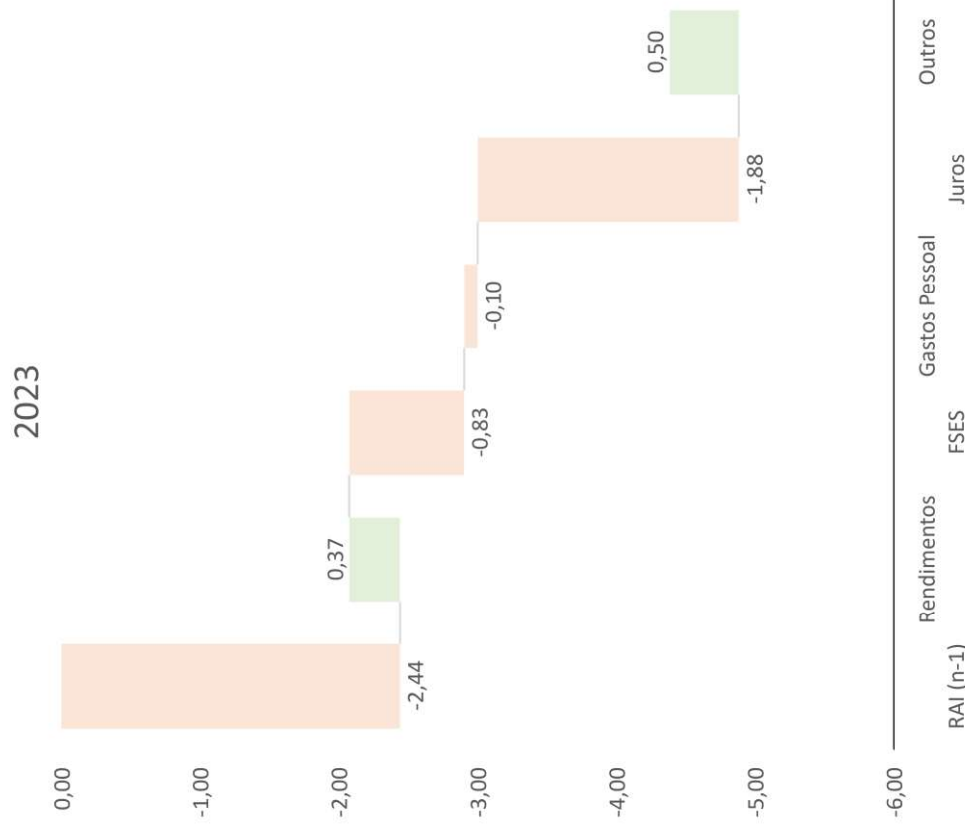


Gráfico 26 - Bridge 2022-2023 da SP, em milhões de euros

4.2 Air Açores (SP)

O aumento dos gastos com pessoal, à semelhança dos anos anteriores, continua a sofrer incrementos induzidos pelas atualizações salariais, mesmo que parcialmente absorvidos pela medida de incentivos para a reforma antecipada.

A grande variação dos gastos com juros financeiros, positiva, face a 2023, deve-se a dois fatores relacionados com o empréstimo obrigacionista, totalmente reembolsado em 2023:

- Os gastos reconhecidos, em 2023, relacionados com a antecipação do reembolso do empréstimo obrigacionista, tiveram cariz pontual.
- A poupança anual a partir de 2024 com juros do empréstimo obrigacionista de 1,8 milhões de euros.

O resultado antes de impostos previsto para 2024 é de 0,56 milhões de euros, com uma melhoria de 7,74 milhões de euros face a 2019.

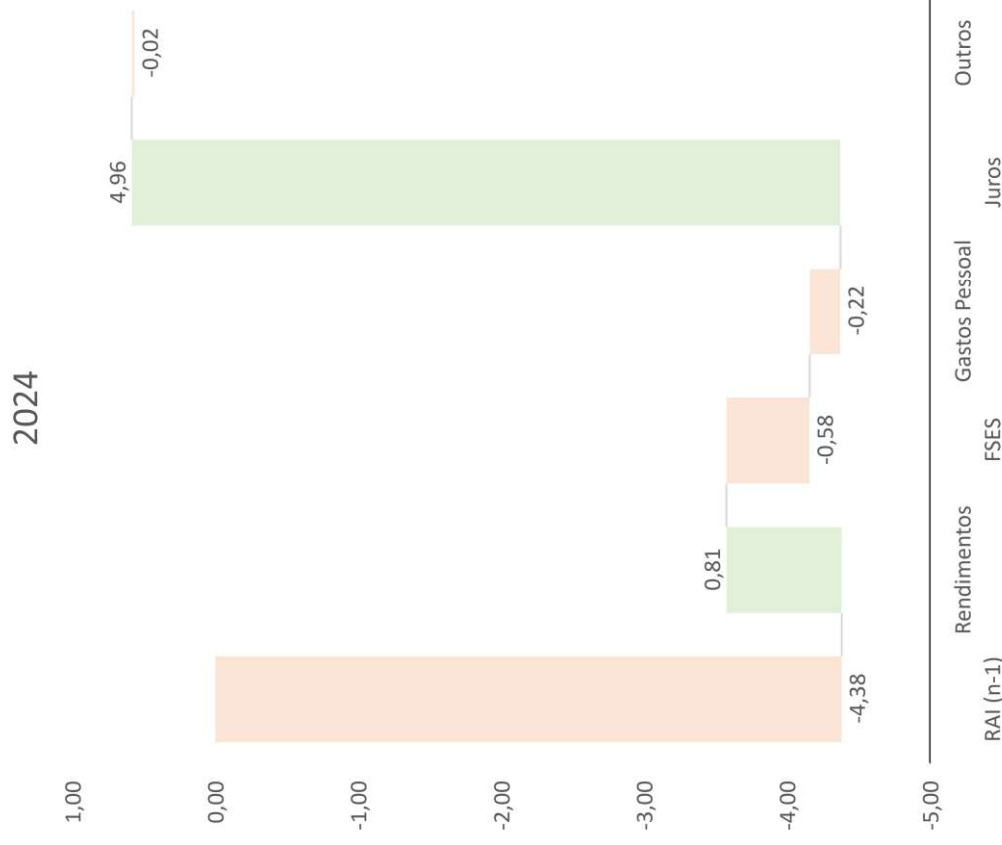


Gráfico 27 - Bridge 2023-2024 da SP, em milhões de euros

4.2 Air Açores (SP)

Análise à evolução do rácio de mercantibilidade

Decomposição da rúbricas de rendimentos e ganhos	2019 ²³	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	25 998 752	26 506 146	30 226 236	30 725 512	31 204 945	31 674 760
Vendas diretas e prestações de serviços associados	25 998 752	26 506 146	26 140 783	26 583 402	27 015 609	27 431 111
Encaminhamentos	0	0	4 085 454	4 142 110	4 189 336	4 243 649
Subsídios à exploração	30 984 515	28 188 056	24 042 335	24 778 523	24 664 697	25 001 957
Outros rendimentos e ganhos	3 469 767	0	155 602	155 602	155 602	155 602
Total de rendimentos	60 453 034	54 694 202	54 424 174	55 659 637	56 025 244	56 832 319
Total de gastos operacionais + Resultados financeiros	68 751 739	60 037 403	58 407 380	58 102 367	60 409 738	56 270 358
Rácio de mercantibilidade²⁴	42,86%	44,15%	52,02%	53,15%	51,91%	56,57%

Tabela 13 – Decomposição da rúbrica de rendimentos e ganhos e rácio de mercantibilidade

Alerta-se que, de forma a poder-se cumprir o rácio de mercantibilidade (igual ou superior a 50,5%), ainda em 2019 e 2020, será imperativo uma alteração ao modelo atual de faturação dos encaminhamentos. Atualmente o valor de encaminhamentos encontrado se incluído no valor global da indemnização compensatória inscrita no contrato, sendo reconhecido como subsídio à exploração e impondo um menor rácio de mercantibilidade.

²³ Ano zero. Valores estimados sem handling. A inclusão da SATA Handling resultaria num rácio de mercantibilidade de 50,00%.

²⁴ Rácio entre rendimentos (subsídios à exploração não incluídos) e soma de gastos com resultado financeiro.

4.2 Air Açores (SP)

De forma a ser cumprido o rácio, deverá ocorrer uma alteração no processo reconhecimento do rendimento com os encaminhamentos, passando a ser efetuada a faturação dos mesmos (no limite até aos 103.500 passageiros previstos no contrato, para além dos quais a empresa poderá ser ressarcida via reequilíbrio financeiro) incluindo os valores de taxas suportadas pela empresa.

Este valor faturado virá deduzido do valor da indemnização compensatória contratualizada a receber pela empresa ao abrigo do contrato das OSP.

Um rácio de mercantibilidade inferior a 50,5% obrigará a empresa a integrar o sector público, com todas as implicações operacionais e financeiras decorrentes.

Em 2019, a rubrica outras receitas inclui os valores da receita de cedência de pessoal e de variações cambiais. A partir de 2020, com o pressuposto de um câmbio fixo e o valor cedência com pessoal deduzido de forma líquida na rubrica de gastos, esta rubrica não tem valores associados. A partir de 2021, estão refletidos os rendimentos dos dividendos provenientes da SATA Handling (SH).

4.2 Air Açores (SP)

Balanzo Previsional (em euros)	2019 ²⁵	2020	2021	2022	2023	2024
Ativo	285 698 428	274 370 344	295 622 812	279 490 822	266 324 569	262 982 638
Ativo Não Corrente	229 709 168	222 163 292	243 271 155	236 640 239	234 488 665	232 345 782
Ativos fixos tangíveis	46 224 460	44 199 246	42 327 766	39 620 720	37 469 146	35 326 264
Investimentos Financeiros	159 077 058	161 077 058	191 577 058	191 577 058	191 577 058	191 577 058
Ativos por impostos diferidos	5 442 460	5 442 460	5 442 460	5 442 460	5 442 460	5 442 460
Outras contas a receber	18 965 190	11 444 528	3 923 871	0	0	0
Ativo Corrente	55 989 260	52 207 053	52 351 657	42 850 584	31 835 904	30 636 855
Inventários	900 476	815 022	679 426	681 655	426 526	428 428
Clientes	1 164 221	1 039 673	1 193 920	1 214 415	1 234 094	1 253 098
Outras contas a receber	42 688 930	43 986 531	43 517 924	33 933 090	21 772 373	21 746 189
Outros ativos correntes	1 160 193	1 177 424	1 194 418	1 211 763	1 228 743	1 246 282
Caixa e depósitos bancários	10 075 440	5 188 403	5 765 970	5 809 661	7 174 168	5 962 857
Capital próprio	353 268	58 410 068	99 326 861	121 784 130	207 299 636	217 761 597
Capital realizado	65 390 235	65 390 235	65 390 235	65 390 235	65 390 235	65 390 235
Reservas legais	1 396 612	1 396 612	1 396 612	1 396 612	1 396 612	1 396 612
Outras reservas	3 318 091	3 318 091	3 318 091	3 318 091	3 318 091	3 318 091
Prestações Suplementares	6 500 000	70 000 000	33 305 130	58 305 130	148 305 130	158 305 130
Resultados acumulados	-67 852 965	-76 251 670	0	-4 083 207	-6 625 937	-11 110 432
Resultado Líquido do Período	-8 398 705	-5 443 200	-4 083 207	-2 542 731	-4 484 494	461 961

²⁵ Ano zero. Valores estimados.

4.2 Air Açores (SP)

Balanzo Previsional (em euros)	2019 ²⁶	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo	285 345 161	215 960 277	196 295 952	157 706 693	59 024 933	45 221 040
Passivo Não Corrente	205 462 497	174 479 866	146 057 665	47 309 744	33 397 772	29 305 742
Provisões	107 593	107 593	107 593	107 593	107 593	107 593
Empréstimos obtidos	197 435 540	166 452 909	128 030 708	29 282 787	15 370 815	11 278 785
Obrigações de benefícios de reforma e outros	6 976 904	6 976 904	6 976 904	6 976 904	6 976 904	6 976 904
Passivos por impostos diferidos	942 460	942 460	942 460	942 460	942 460	942 460
Outras Contas a Pagar	0	0	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Passivo Corrente	79 882 664	41 480 410	50 238 287	110 396 949	25 627 160	15 915 298
Empréstimos obtidos	37 157 789	29 669 020	38 632 950	98 747 921	13 911 972	4 092 030
Fornecedores	4 808 352	4 054 695	3 857 632	3 892 001	3 950 105	4 054 662
Imposto sobre o rendimento a pagar	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Documentos pendentes de voo	690 573	672 927	688 544	703 602	718 089	725 186
Outras Contas a Pagar	35 452 573	5 423 479	5 376 591	5 363 278	5 353 436	5 342 169
Outros passivos correntes	1 673 376	1 560 290	1 582 569	1 590 146	1 593 559	1 601 250

A consequência da adequada implementação do plano de reestruturação e recapitalização propostos permite reforçar a posição de capitais próprios, aumentando a autonomia financeira, que atinge 84% em 2024. Uma atividade operacional eficiente e sustentável, obriga à posição financeira sólida, aqui apresentada.

²⁶ Ano zero. Valores estimados.

4.2 Air Açores (SP)

Análise à evolução do capital próprio e rácio de autonomia financeira

Balanço	2019 ²⁷	2020	2021	2022	2023	2024
Capital próprio	353 268	58 410 068	99 326 861	121 784 130	207 299 636	217 761 597
Rácio de autonomia financeira	0,12%	21,29%	33,60%	43,58%	77,86%	82,83%

Tabela 14 – Posição de capital próprio e rácio de autonomia financeira

Com uma posição histórica de capital próprio fragilizada, com valores negativos até 2017, a Air Açores (SP) reforçará a sua posição, com um aumento do capital próprio, através da recapitalização, sobre forma de prestações suplementares de capital.

Este aumento de capital próprio fará com que o rácio de autonomia financeira atinja os 83%, em 2024, o que permitirá acomodar futuras imparidades prováveis relativas à participação no capital da Azores Airlines (S4).

²⁷ Ano zero. Valores estimados

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.3 SATA Handling (SH)

Demonstração de Resultados (em euros)	2019 ²⁸	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e Serviços Prestados	19 615 569	20 416 963	19 820 998	20 149 197	20 477 404	20 817 424
Total dos Rendimentos e Ganhos	19 615 569	20 416 963	19 820 998	20 149 197	20 477 404	20 817 424
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	288 000	299 766	291 016	295 835	300 654	305 646
Fornecimentos e Serviços Externos	3 882 096	5 076 686	5 137 856	5 196 756	5 250 506	5 310 638
Gastos com o Pessoal	15 098 295	14 456 531	13 808 146	14 072 627	14 342 265	14 617 160
Outros Gastos e Perdas	1 230	0	0	0	0	0
Total de Gastos e Perdas	19 269 621	19 832 983	19 237 019	19 565 217	19 893 424	20 233 444
EBITDA	345 947	583 980	583 980	583 980	583 980	583 980
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	-345 948	-333 980	-333 980	-333 980	-333 980	-333 980
Resultado operacional	0	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Juros e Gastos Similares Suportados	0	638	646	654	663	671
Resultados antes de impostos	0	249 362	249 354	249 346	249 337	249 329
Imposto sobre o Rendimento do Período	0	41 893	41 891	41 890	41 889	41 887
Resultado Líquido do Período	0	207 470	207 463	207 456	207 449	207 441

²⁸ Ano zero. Valores estimados, expurgados dos resultados estimados para a SATA Air Açores (SP) em 2019

4.3 SATA Handling (SH)

Decomposição da sub-rúbricas de FSE (em euros)	2020	2021	2022	2023	2024
Instalações Aeroportuárias	1 108 923	1 123 339	1 137 943	1 152 736	1 167 722
Manutenção	284 493	288 192	291 938	295 734	299 578
Rendas e alugueres - Equipamentos	312 766	316 832	320 951	325 123	329 350
Segurança	200 667	203 276	205 919	208 596	211 307
Combustível equipamento placa	181 128	183 482	185 868	188 284	190 732
Comunicações	53 989	54 691	55 402	56 122	56 852
Eletricidade	65 578	66 430	67 294	68 169	69 055
Limpeza	71 198	72 124	73 061	74 011	74 973
Outros Fornecimentos e Serviços Externos	2 797 943	2 808 917	2 805 461	2 796 072	2 792 271
Total	5 076 686	5 117 284	5 143 836	5 164 846	5 191 839

De uma forma geral, projeta-se que os FSEs irão ter um crescimento que acompanha, em proporção o aumento da atividade operacional e de receita.

4.3 SATA Handling (SH)

No quadro abaixo apresenta-se a variação dos resultados em função das variações ocorridas nas diferentes rubricas devido aos impactos das medidas descritas no Capítulo 3 e os efeitos induzidos²⁹.

Ano	Rendimentos			FSEs			Gastos com Pessoal			Outros ³⁰		Variação Total
	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Medida	Induzido	Total	Induzido	Total	
2020	0,02	0,78	0,80	-0,21	1,40	1,19	-0,05	-0,59	-0,64	0,02	0,02	0,22
2021	0,00	-0,60	-0,60	0,00	0,06	0,06	0,00	-0,65	-0,65	-0,01	-0,01	0,00
2022	0,00	0,33	0,33	0,00	0,06	0,06	0,00	0,26	0,26	0,00	0,00	0,00
2023	0,00	0,33	0,33	0,00	0,05	0,05	0,00	0,27	0,27	0,00	0,00	0,00
2024	0,00	0,34	0,34	0,00	0,06	0,06	0,00	0,27	0,27	0,01	0,01	0,00

Tabela 15 – Desagregação da variação de resultados por ano e rubrica.

²⁹ Valores induzidos são aqueles que resultam de efeitos indiretos, variação na atividade operacional e/ou do efeito da inflação.

³⁰ Inclui as rubricas CMVMC, Gastos de Depreciação, Outros gastos e perdas, e Juros e rendimentos obtidos

4.3 SATA Handling (SH)

O impacto incremental das medidas implementadas surte efeito em 2020, perpetuando as suas mais-valias nos resultados da SATA Handling (SH). Dada a menor magnitude desta empresa, quando comparada com as restantes empresas do Grupo SATA, a ordem de grandeza dos valores em causa é menor.

Embora o início de atividade da SATA Handling (SH) como empresa autónoma do Grupo SATA aconteça em 2020, prevê-se um crescimento nos rendimentos face a 2019 (tendo por base os registos deste segmento de negócio na Air Açores (SP)), originado não só pela atualização de contratos de prestação de serviços PMR com a ANA/Vinci, mas também pela oferta de serviços de handling à Air Açores (SP) a preços de mercado. Embora em 2021 a previsão seja de diminuição de rendimentos face à diminuição das escalas inter-ilhas da Air Açores (SP), está previsto um crescimento da receita de 2022 em diante, considerando o aumento gradual de assistências (mais operação aérea inter-ilhas) e as atualizações nos preços unitários por escala.

A diminuição acentuada com gastos com pessoal em 2020 e 2021, entre 4% e 5%, relativamente ao ano anterior, é explicado pelo conjunto de rescisões planeadas e que não foram vertidas em nenhuma medida enumerada neste plano.

4.3 SATA Handling (SH)

Balanço	2020	2021	2022	2023	2024
Ativo	3 607 579	3 669 231	3 765 680	3 862 690	3 960 704
Ativo Não Corrente	1 086 706	1 077 727	1 068 747	1 059 767	1 050 788
Ativos fixos tangíveis	1 086 706	1 077 727	1 068 747	1 059 767	1 050 788
Ativo Corrente	2 520 873	2 591 505	2 696 933	2 802 923	2 909 916
Clientes	839 053	814 562	828 049	841 537	855 511
Caixa e depósitos bancários	1 681 819	1 776 943	1 868 884	1 961 386	2 054 406
Capital próprio	2 207 470	2 259 330	2 311 189	2 363 046	2 414 901
Capital realizado	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Reservas legais	0	10 373	20 747	31 119	41 492
Resultados acumulados	0	41 494	82 986	124 478	165 967
Resultado Líquido do Período	207 470	207 463	207 456	207 449	207 441
Passivo	1 400 109	1 409 901	1 454 491	1 499 644	1 545 803
Passivo Não Corrente	0	0	0	0	0
Passivo Corrente	1 400 109	1 409 901	1 454 491	1 499 644	1 545 803
Fornecedores	811 004	818 306	827 378	836 563	845 864
Imposto sobre o rendimento a pagar	41 893	41 891	41 890	41 889	41 887
Outras Contas a Pagar	26 716	52 269	78 301	104 809	131 815
Outros passivos correntes	520 497	497 434	506 923	516 383	5267

A SATA Handling apresenta no período previsional uma estrutura financeira sólida e adequada a uma atividade operacional eficiente e sustentável. A autonomia financeira ronda os 61% ao longo do horizonte temporal do plano de negócios.

4.4 SATA Serviços (SS)

Os resultados da SATA Serviços (SS) estão incorporados na SATA Air Açores (SP), uma vez que neste documento não está contemplada a *spinoff* destes serviços.

Para efeitos de comparação com o plano de negócios anterior ao que aqui se apresenta, a SATA Serviços também incluía a área de negócio relativa ao *handling*.

4. PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024

4.5 Resultados consolidados

Demonstração de Resultados	2019 ³¹	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e Serviços Prestados	177 854 740	185 835 335	192 467 220	195 525 037	198 494 868	201 354 312
Subsídios à Exploração	30 984 515	34 547 878	30 581 454	31 043 220	31 062 897	31 216 240
Outros Rendimentos e Ganhos	3 579 239	118 503	120 043	121 604	123 185	124 786
Total dos Rendimentos e Ganhos	212 418 494	220 501 716	223 168 717	226 689 861	229 680 950	232 695 338
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	2 452 283	2 146 773	2 164 702	2 197 711	2 230 791	2 263 935
Fornecimentos e Serviços Externos	169 760 483	145 740 715	141 503 360	141 093 275	144 149 223	145 086 800
Gastos com o Pessoal	70 000 877	65 191 088	66 037 578	66 989 408	67 816 514	68 703 227
Imparidades, Provisões e Alterações de Justo Valor	25 000	0	0	0	0	0
Outros Gastos e Perdas	4 069 050	2 505 260	2 547 652	2 587 287	2 626 697	2 665 900
Total de Gastos e Perdas	246 307 693	215 583 837	212 253 292	212 867 681	216 823 225	218 719 862
EBITDA	-33 889 199	4 917 879	10 915 425	13 822 179	12 857 725	13 975 476
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	-7 523 697	-6 486 819	-7 428 771	-8 264 336	-7 708 865	-7 700 173
Imparidades de Investimentos Depreciáveis/Amortizáveis	0	0	0	0	0	0
Resultado operacional	-41 412 896	-1 568 940	3 486 655	5 557 843	5 148 860	6 275 303
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	1 067 419	179 811	129 209	79 674	26 316	131
Juros e Gastos Similares Suportados	10 852 191	7 871 715	6 329 636	4 444 102	6 297 821	1 313 437
Resultados antes de impostos	-51 197 668	-9 260 843	-2 713 772	1 193 415	-1 122 645	4 961 997
Imposto sobre o Rendimento do Período	200 000	241 893	439 406	840 879	780 635	988 804
Resultado Líquido do Período	-51 397 668	-9 502 736	-3 153 178	352 536	-1 903 279	3 973 193

³¹ Ano zero.

4.5 Resultados consolidados

O forte impacto da implementação das medidas faz-se sentir em 2020, refletido sobretudo nos resultados operacionais que passam a ser positivos. A execução das medidas inscritas neste documento permite um aumento do rendimento em cerca de 4%, por via da reestruturação das redes e do aumento do volume de prestação de serviços charter. Os gastos operacionais caem em cerca de 12%, quando comparados com 2019. Para tal contribuem as poupanças em fornecimentos e serviços externos e em gastos com pessoal, impulsionados grandemente pelas medidas que preveem diminuição drástica ao uso de ACMI's (M01), o incentivo para reformas antecipadas (M13), a redução do número de tripulações na Azores Airlines (S4) e a reestruturação da rede e OSP's (M20) que permite projetar uma maior eficiência dos recursos disponíveis.

Ainda em 2020, os resultados financeiros melhoram em cerca de 2,1 milhões de euros, referentes ao reembolso de passivo financeiro, possível com a reestruturação financeira e o seu processo de recapitalização inerente (M19). Entre 2019 e 2024, existe uma poupança incremental média anual de 1,69 milhões de euro, nos resultados financeiros.

Em 2023, após resultado líquido positivo em 2022, o resultado líquido é negativo. Este justifica-se pela antecipação do reembolso do empréstimo obrigacionista previsto para esse ano, que impõe o reconhecimento imediato do gasto com o prémio de emissão remanescente (cerca de 2,5 milhões de euros). Esta antecipação permite que a Air Açores (SP) possa ter um serviço de dívida sustentável, conforme demonstram os resultados líquidos positivos em 2024.

4.5 Resultados consolidados

Balanco Previsional (em euros)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ativo	163 365 864	142 896 469	130 908 217	116 238 498	104 188 966	102 779 031
Ativo Não Corrente	91 009 757	80 853 345	71 181 403	64 080 090	61 497 153	58 788 028
Ativos fixos tangíveis	47 095 864	46 084 045	44 130 274	41 340 938	39 107 073	36 881 900
Investimentos Financeiros	2 045 364	2 045 364	2 045 364	2 045 364	2 045 364	2 045 364
Ativos por impostos diferidos	15 961 885	15 961 885	15 764 370	15 376 265	15 027 193	14 543 241
Clientes	1 283 570	1 283 570	1 283 570	1 283 570	1 283 570	1 283 570
Outras contas a receber	24 623 074	15 478 481	7 957 824	4 033 953	4 033 953	4 033 953
Ativo Corrente	72 356 107	62 043 124	59 726 815	52 158 408	42 691 812	43 991 003
Inventários	1 233 369	1 103 987	984 814	1 001 896	761 662	778 405
Clientes	5 418 107	6 105 106	6 346 707	6 484 009	6 615 596	6 744 492
Outras contas a receber	48 270 934	42 772 673	37 955 903	28 158 049	15 794 964	15 576 529
Outros ativos correntes	4 462 708	4 586 824	4 683 654	4 715 158	4 746 429	4 778 379
Caixa e depósitos bancários	12 970 988	7 474 534	9 755 737	11 799 296	14 773 162	16 113 198
Capital próprio	-194 069 555	-140 072 291	-98 225 470	-72 872 929	15 223 803	29 197 012
Capital realizado	65 390 235	65 390 235	65 390 235	65 390 235	65 390 235	65 390 235
Reservas legais	1 888 811	1 888 811	1 899 184	1 909 558	1 919 930	1 930 303
Outras reservas	3 647 269	3 647 269	3 647 269	3 647 269	3 647 269	3 647 269
Prestações Suplementares	6 500 000	70 000 000	33 305 130	58 305 130	148 305 130	158 305 130
Reservas de Justo Valor	-232	-232	-232	-232	-232	-232
Resultados acumulados	-220 097 970	-271 495 638	-199 313 877	-202 477 424	-202 135 250	-204 048 886
Resultado Líquido do Período	-51 397 668	-9 502 736	-3 153 178	352 536	-1 903 279	3 973 194

4.5 Resultados consolidados

Balanco Previsional (em euros)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo	357 435 418	282 968 758	229 133 685	189 111 426	88 965 161	73 582 016
Passivo Não Corrente	214 432 549	176 909 059	136 550 919	37 802 998	23 891 026	19 798 996
Provisões	600 847	600 847	600 847	600 847	600 847	600 847
Empréstimos obtidos	200 929 432	168 388 848	128 030 708	29 282 787	15 370 815	11 278 785
Obrigações de benefícios de reforma e outros	6 976 904	6 976 904	6 976 904	6 976 904	6 976 904	6 976 904
Passivo Corrente	143 002 869	106 059 699	92 582 766	151 308 428	65 074 135	53 783 021
Empréstimos obtidos	42 853 430	35 382 755	38 632 950	98 747 921	13 911 972	4 092 030
Fornecedores	19 881 926	18 956 942	12 944 385	13 054 756	13 409 464	13 584 857
Imposto sobre o rendimento a pagar	19 792 162	20 748 395	11 803 901	9 825 305	7 825 221	5 830 730
Documentos pendentes de voo	790 573	772 927	788 544	1 014 486	1 007 763	1 088 150
Outras Contas a Pagar	39 439 310	9 330 416	7 341 346	7 371 710	7 405 534	7 436 010
Outros passivos correntes	20 245 468	20 868 264	21 071 640	21 294 250	21 514 181	21 751 244

Através da melhoria do desempenho dos resultados operacionais e da reestruturação financeira prevista, perspetiva-se que o capital próprio se torne positivo a partir de 2023.

4.6 Considerações finais

Os resultados e conclusões presentes neste documento assentam sobre uma estratégia, convertida em medidas muito concretas, para inverter a performance económica deficitária e solidificar a posição financeira negativa em que o Grupo SATA se encontra.

A Azores Airlines (S4) tem revista a sua estratégia operacional e comercial. O abandono da ligação Ponta Delgada-Gatwick e a existência compensações para rotas de obrigação de serviço público, são princípios que têm de ser assumidos para que se possa garantir de forma sustentável o serviço relevante prestado à R.A.A. sem comprometer a performance económica empresarial. Na vertente operacional, a planificação da operação assenta em timings mais conservadores, dando mais garantias no cumprimento dos objetivos propostos, evitando contratação de serviços a terceiros (ACMIs) e permitindo o aumento da pontualidade. Na vertente comercial, a mais-valia reside na implementação de medidas que vão ao encontro do que é praticado em outros mercados similares, como o ajuste de catering nos voos domésticos, extinção da classe executiva e um esforço suplementar para incrementar vendas por canais próprios.

A Air Açores (SP) tem a sua rede revista para o horizonte 2020-2024, atendendo ao novo paradigma de fluxo de passageiros. Na vertente comercial também existem medidas concretas que visam a melhoria dos resultados como um esforço para incrementar vendas por canais próprios.

A SATA Handling (SH), que iniciará a sua existência enquanto empresa a partir de 2020, facilitará a destrição analítica deste serviço, desagregando-o dos resultados da Air Açores (SP).

4.6 Considerações finais

É transversal ao Grupo SATA o peso dos gastos de natureza estruturais e financeiros. Para redução de gastos estruturais, as medidas a aplicar são muito claras: criar incentivos a reformas antecipadas, efetivar o *outsourcing* do *call center*, fechar lojas de cidade, transferir algumas atividades do CFAA para Ponta Delgada e concentrar o *load control*. A poupança com gastos financeiros assenta sobre uma medida (M19), detalhada neste documento, que prevê uma reestruturação financeira/recapitalização. É essencial que exista uma recapitalização de 240 milhões de euros e renegociação do passivo financeiro remanescente, que permita um passivo sustentável e confira a necessária solidez financeira ao Grupo SATA. Esta medida trará outros benefícios, uma vez que permitirá aumentar o poder de negociação com os fornecedores e melhoria das condições de fornecimento e, conseqüentemente, melhorar as margens do negócio.

A autonomia financeira, em 2024, está estimada em 39,5% e 83%, para a Azores Airlines (S4) e Air Açores (SP), respetivamente, numa indústria europeia de transporte aéreo que tem 64,5%³² como valor médio de referência.

A implementação deste plano de negócios permite perspetivar uma performance operacional positiva em todas as empresas do grupo, bem como uma posição financeira mais sólida e sustentada do Grupo SATA.

³² Damodaran ([http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#capstru](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent/New_Home_Page/datacurrent.html#capstru)) – dados atualizados a 5/1/2019, consultados a 6/9/2019



5 • Glossário

Glossário Geral

Abreviatura	Descrição
ACMI	Aircraft, crew, maintenance and insurance – contrato em que a transportadora disponibiliza a aeronave, tripulação e responsabilizasse pelos gastos de manutenção e seguros.
APU	Auxiliary power unit – gerador de energia auxiliar
ASK	Available seats per kilometer – totalidade de lugar disponíveis para passageiros, por quilómetro percorrido.
AVA	Azores vacation America.
AVC	Azores Airlines vacation Canada.
BH	Block hours – tempo, em horas, entre o momento que a aeronave fecha a porta para levantar até ao momento da abertura das portas, na chegada.
CAGR	Compound annual growth rate - taxa composta anual de crescimento.
Charter	Venda de uma operação fora a da sua operação regular a terceiros (outras companhias aéreas ou agentes de viagens).
FH	Flight hours – tempo, em horas, em que a aeronave se encontra a voar.

5. GLOSSÁRIO

Abreviatura	Descrição
GDS	Global distribution system (sistema de distribuição global) – sistema de intermediação entre companhias aéreas e agências de viagens.
Handling	Serviço de assistência a passageiros e aeronaves em terra.
IATA	International Air Transport Association
LCC	Low cost carrier – companhias de low cost.
<i>Load factor</i>	Coefficiente de ocupação de passageiros.
PMR	Passageiros de mobilidade reduzida.
SLA	Service level agreement – contrato de prestação de serviços escalonado em que, para certos níveis de cumprimento, estão associados mais-valias ou penalizações.

Glossário de aeroportos

Código IATA	Nome do aeroporto	Localização
CVU	Corvo	Corvo
FNC	Madeira	Funchal
FLW	Flores	Flores
FRA	Frankfurt am Main	Frankfurt
GRW	Graciosa	Graciosa
HOR	Horta	Faial
LGW	Gatwick	Londres
LIS	Humberto Delgado	Lisboa
LPA	Gran Canaria	Las Palmas
OPO	Francisco Sá Carneiro	Porto
ORY	Orly	Paris
PIX	Pico	Pico

5. GLOSSÁRIO

Código IATA	Nome do Aeroporto	Localização
PUJ	Punta Cana International Airport	Punta Cana
PXO	Porto Santo	Porto Santo
RAI	Internacional Nelson Mandela	Ilha de Santiago (Cabo Verde)
SID	Internacional Amílcar Cabral	Ilha do Sal (Cabo Verde)
SJZ	São Jorge	São Jorge
SMA	Santa Maria	Santa Maria
TER	Lajes	Terceira

REESTRUTURAÇÃO DO GRUPO SATA

MEDIDAS DE IMPLEMENTAÇÃO



MEDIDAS

- Medida 1: Redução de contratação de ACMIs.
- Medida 2: *Phase-out* do A310.
- Medida 3: *Phase-out* do A330.
- Medida 4: Melhoria da regularidade e pontualidade dos voos.
- Medida 5: Otimização de escalonamento das tripulações.
- Medida 6: Redução de consumo de *fuel* na Azores Airlines.
- Medida 7: Redução de contratação de serviços de manutenção.
- Medida 8: Alteração do sistema de *catering* em voos domésticos.
- Medida 9: Adoção de classe única económica nos voos domésticos.
- Medida 10: *Outsourcing* do *Call Center*.
- Medida 11: Reestruturação de recursos humanos – lojas comerciais da cidade.
- Medida 12: Redução das áreas arrendadas.
- Medida 13: Sistema de incentivos para reforma antecipada.
- Medida 14: Diminuição da utilização de GDS pelos agentes de viagens.
- Medida 15: Contração transversal dos orçamentos.
- Medida 16: Incremento de operações *charter*.
- Medida 17: Incremento das vendas em canais próprios (*online*).
- Medida 18: Revisão de preços de PMR's.
- Medida 19: Reestruturação financeira e processo de privatização.
- Medida 20: Reestruturação da rede e OSP's.
- Medida 21: Transferência do Centro de Formação Aeronáutica dos Açores.
- Medida 22: Centralização do *load control*.
- Medida 23: Centralização das compras na Direção de Compras e Logística.

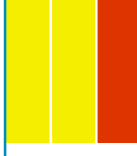


Reduzir a contratação de ACMI através da dotação correta de tripulações e da operacionalidade da frota própria.

Ações a realizar

- Formação de tripulantes (em curso).
- Manutenção da frota (em curso).
- Planeamento para a reestruturação da rede (em curso).

Prioridade



Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	-	18,2M€	-	-12,5M€	-	-2,50M€	-	-

Responsável pela implementação da medida

Dir. de Operações de Voo (S4): Otilio Machado

Dir. de Cont. da Aeronavegabilidade: José Roque

Dir. de Rede e Receita: Sandro Raposo

Phase-out da aeronave modelo A310, devido aos elevados custos de operação, elevados gastos de manutenção e desajuste à operação da rede da S4.

Ações a realizar

➤ Venda do modelo A310 (em 2018).		
➤ Regularização de processos burocráticos e dívidas pendentes para a devolução de dois motores, que se encontram na posse do Grupo SATA.		
		Prioridade

Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	-	1,3M€	-	-1,3M€	-	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração: Ana Azevedo

Dir. de Cont. da Aeronavegabilidade: José Roque

Phase-out da aeronave modelo A330, devido aos elevados custos de operação, elevados gastos de manutenção e desajuste à operação da rede da S4. O *phase-out* será feito através de *early delivery* ou da negociação de *dry-lease* pelo período aproximado de 1 ano.

Ações a realizar

- Avaliar condição de liquidar dívida pendente à *Hifly* (em cerca de 6 milhões de euros).
- Negociações com a empresa *Hifly* (em curso).

Prioridade



Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	-	17,1M€	-	NQ	-	NQ	-	-4,5M€

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração: António Teixeira

Coord. Serv. Jurídicos: Maria Alexandra Vieira

Dir. de Cont. da Aeronavegabilidade: José Roque

Melhoria da regularidade e pontualidade dos voos, de forma a diminuir os encargos com indemnizações a passageiros.

Ações a realizar

- Definição de KPI's e apresentação dos objetivos às equipas operacionais.
- Monitorização dos KPI's pelos Diretores responsáveis (em curso).
- Replanificação de horários e frequências de voo (em curso).

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	4,4 M€		-0,1M€	-0,4M€	-0,1M€	-0,6M€	-0,2M€	-0,8M€
Prestação de Serviços	-	-	-	NQ	-	NQ	-	NQ

Responsável pela implementação da medida

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Dir. de Operações de Voo (S4): Otilio Machado

Direção de Handling: António Portugal

Dir. de Operações de Voo (SP): José Botelho

Dir. de Operações Terrestres: Tibério Almeida

Dir. de Manutenção e Engenharia: Nuno Rangel

Melhoria da produtividade das tripulações e redução das despesas de deslocação (hotéis, transportes, entre outros).

Ações a realizar

- Reorganização de escalas (em curso).
- Negociação com sindicatos com vista a redução de gastos com estadias da tripulação (em curso).
- Regularização de dívidas com unidades hoteleiras.
- Negociação de preços de hotéis.
- Preferência nas estadias e pernoitas da Administração e Direções em unidades hoteleiras de 3 estrelas.
- Adequação do pessoal por base.

Prioridade

	High
	High
	Medium
	High
	High
	High

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021		
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4	
Fornecimentos e Serviços Externos	21,8M€		-0,2M€		-0,2M€		-0,5M€		-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração: Ana Azevedo

Dir. de Operações de Voo (S4): Otílio Machado

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Dir. de Operações de Voo (SP): José Botelho

Dir. de Compras e Logística: Fernando Almeida

Dir. de Recursos Humanas: José Gamboa

Redução do consumo decorrente de *jet fuel* pela utilização da nova frota A321, bem como introdução de medidas de eficiência.

Ações a realizar

- Aquisição da primeira aeronave A321-LR.
- Aquisição de duas aeronaves A321-LR e devolução de duas aeronaves A321-NEO (em curso).
- Aplicação de práticas de aumento de eficiência de combustível na S4 (já se encontra em prática na SP e em curso na S4).
- Análise de custos da operação A321-LR (incluindo *leasing*), nas rotas da S4, como ferramenta de apoio à decisão.

Prioridade

Impacto

Empresa Financeiro

➤ Azores Airlines (S4)

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos			-	-7,0M€	-	NQ	-	NQ

Responsável pela implementação da medida

Dir. de Operações de Voo (S4): Otilio Machado

Passagem do controlo da aeronavegabilidade da TAP para a SATA, bem como atividades de suporte ao controlo da aeronavegabilidade, gestão do armazém e manutenção/calibração de equipamentos.

Ações a realizar

- Recrutamento e seleção de pessoal com a dotação de meios técnicos e humanos, para internalizar o controlo da aeronavegabilidade, gestão do armazém e manutenção/calibração de equipamentos, com respetiva quantificação de custos (em curso).
- Internalização do controlo da aeronavegabilidade, gestão do armazém e manutenção/calibração de equipamentos.
- Avaliar a possibilidade de transferência de manutenções tipo Check A da TAP para a SP, em Ponta Delgada.

Prioridade

Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	-	7,94M€	-	-	-	-0,3M€*	-	-1,5M€*

Responsável pela implementação da medida

Dir. de Manutenção e Engenharia: Nuno Rangel

Dir. de Cont. da Aeronavegabilidade: José Roque

* Exclui os gastos da primeira ação a realizar

Alteração do serviço de *catering*, independentemente da faixa horária, para os serviços domésticos, com redução do serviço a bordo.

Ações a realizar

- Revisão dos menus, considerando a faixa horária a que se destinam.
- Definição de critérios internos para oferta de *catering* (em curso).
- Redução significativa de serviço *catering* em voos domésticos.

Prioridade

Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	-	3,29M€	-	-0,5M€	-	-1,50M€	-	-

Responsável pela implementação da medida

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Dir. de Compras e Logística: Fernando Almeida

Dir. de Operações de Voo (S4): Otilio Machado

Efetuar a passagem dos voos domésticos para Classe Única (económica), exceto voos internacionais (América do Norte).

Ações a realizar

- Extinção de todas as classes não económicas nos voos do Pico e Horta para Lisboa.
- Extinção de todas as classes não económicas nos voos, exceto voos internacionais (América do Norte).
- Análise da perda de receita pela tomada de decisão.

Prioridade

Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	-	3,29M€	-	-0,1M€	-	-0,2M€	-	-
Gastos com Pessoal	-	8,09M€	-	-0,1M€	-	-0,1M€	-	-

Responsável pela implementação da medida

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Avaliar as condições da transferência do *Call Center* para entidade externa e contratar este serviço em regime de *outsourcing*.

Ações a realizar

- Negociação da contratação de serviço de *Call Center* a uma entidade externa (em curso).
- Análise de custos inerentes a essa subcontratação, tais como a *fee* de entrada e formação relativa a produtos e serviços do Grupo SATA.

Prioridade

Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Gastos com Pessoal	-	0,61M€	-	-0,1M€	-	-0,2M€	-	-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração: Vítor Costa

Dir. de Recursos Humanos: José Gamboa

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Avaliar as condições para um eventual encerramento parcial ou total das lojas de cidade, atendendo à não rentabilidade de muitas e à existência de canais alternativos (agentes de viagens e/ou online). O pessoal afeto às lojas será reenquadrado permitindo uma poupança pela não contratação sazonal.

Ações a realizar

- Levantamento de custos da estrutura e de operação, por oposição à receita angariada em cada uma das lojas de cidade e não transferível para lojas próximas.
- Planeamento da reafecção do pessoal que se encontra nas lojas físicas.
- Encerramento das lojas físicas de cidade.

Prioridade

Impacto

Empresa

- **SATA Air Açores (SP)**

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Gastos com Pessoal	0,31M€	0,53M€	-0,2M€	-	-0,2M€	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração: António Teixeira

Dir. de Recursos Humanos: José Gamboa

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Redução das áreas arrendadas com a reorganização de espaços nos edifícios da sede e revisão de contratos de arrendamento com as entidades aeroportuárias.

Ações a realizar

- Avaliação das condições de redução de espaços arrendados no espaço da sede.
- Definição do layout dos serviços administrativos reorganizados e avaliação de custos de transferência (em curso).
- Redução do número de espaços administrativos (em curso).
- Negociação de um leasing imobiliário, de forma prescindir do edifício atual da sede, que está arrendado (em curso).
- Negociações com gestores aeroportuários para diminuição do número de espaços arrendados em SMA, HOR, PDL e LIS (em curso).

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	1,96M€	0,64M€	-0,2M€	-	-0,3M€	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração: António Teixeira

Dir. de Compras e Logística: Fernando Almeida

Direção de Handling: António Portugal

Dir. de Operações Terrestres: Tibério Almeida

Libertar recursos humanos cujos gastos até à idade da reforma com a sua massa salarial sejam maiores do que um acordo para reforma antecipada.

Ações a realizar

- Seleção de entidade externa, para colaborar na criação de um sistema de incentivo à reforma antecipada (em curso).
- Elaboração de listagem preliminar de potenciais recursos humanos enquadráveis e quantificação de potenciais poupanças líquidas.
- Proceder às propostas para efetivar as reformas antecipadas.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Gastos com Pessoal	6,20M€		-0,3M€	-0,1M€	-0,6M€	-0,4M€	-	-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração: Vítor Costa

Dir. de Recursos Humanos: José Gamboa

Entidade Externa

Diminuição da utilização excessiva/indevida do GDS pelos Agentes de Viagens, em operações que geram custos sem efetivação de vendas.

Ações a realizar

- Preparação de uma ação de sensibilização junto dos Agentes de Viagens (em curso).
- Preparação de contratos tipo e por escalões de comissões para os Agentes de Viagens.
- Execução do plano de sensibilização.
- Apresentação de contratos aos Agentes de Viagens.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	2,65M€	4,46M€	-	-	-0,25M€	-0,42M€	-	-

Responsável pela implementação da medida

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Contração da realização de despesas previstas em orçamento nas demais rubricas não abrangidas pelas presentes medidas até 10%.

Ações a realizar

- Levantamento, por Direção, de potenciais poupanças para rúbricas não afetadas pelas restantes medidas (em curso).
- Implementar os cortes nas rúbricas definidas (em curso).
- Acompanhamento da execução orçamental quadrimestral, do Conselho de Administração com cada Direção (em curso).

Prioridade

Impacto

Empresa Financeiro

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	14M€		-0,4M€	-1,0M€	-	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Todas as Direções

Incremento das operações *charter*, no período de Inverno IATA, de forma a combater a sazonalidade da S4 e diversificar as fontes de receita. Para tal, é preciso assegurar disponibilidade da tripulação e aeronaves disponíveis para operar nesse período.

Ações a realizar

- Formação de tripulantes (em curso).
- Manutenção da frota (em curso).
- Analisar a disponibilidade da frota/tripulação, após definição das rotas da S4.
- Preparar modelo de planeamento da frota/tripulação para facilitar a negociação/contratualização das operações *charter* (em curso).
- Disponibilização de serviços no mercado para prestação de serviços de operação *charter*.

Prioridade

Impacto

Empresa

➤ Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Prestação de Serviços	-	1,4M€	-	0,5M€	-	-1,5M€	-	-1,5M€

Responsável pela implementação da medida

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Implementar estratégias de incremento da comercialização *online* e captação de vendas das lojas de cidade.

Ações a realizar

- Preparação de um plano de ação para promoção das vendas online.
- Analisar custo de investimentos para plataforma online mais intuitiva e user friendly.
- Analisar a poupança com a transferência potencial de vendas de intermediários para vendas diretas.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Prestação de Serviços	-	-	-	0,2M€	0,1M€	0,2M€	-	0,2M€

Responsável pela implementação da medida

Dir. Geral Comercial: Ricardo Costa

Direção Sistemas de Informação: Paulo Ornelas

Atualização do contrato de assistência a PMR celebrado com a ANA/Vinci em 2008, de forma a atualizar o preço da prestação de serviços.

Ações a realizar

- Negociação de um novo acordo para assistência a PMR's com a ANA/Vinci.
- Análise do contrato pelo Departamento Jurídico (em curso).
- Celebração de contrato de assistência a aeroportos geridos pela ANA/Vinci.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Prestação de Serviços	0,24M€	-	0,26M€	-	-	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Direção de Handling: António Portugal

Desenho do modelo de reestruturação financeira e da privatização da S4.

Ações a realizar

- Composição de equipa de trabalho da SDEA.
- Recolha de informação pertinente para análise, pela SDEA (em curso).
- Elaboração de um Business do Grupo SATA, com ênfase na sustentabilidade económica, solidez financeira e necessidade de recapitalização.
- Reestruturação Financeira - conversações entre o Conselho de Administração e o Acionista.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
	-	-	-	-	-	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração

Acionista

Análise às OSP's da SP e da S4, nas diferentes componentes, como preparação para o próximo concurso público.

Ações a realizar

- Planeamento para reestruturação da rede (em curso).
- Análise comparativa do défice das atuais OSP's para a SP e S4 versus as OSP's resultantes da reestruturação de rede.
- Reestruturação das OSP's - conversações entre o Conselho de Administração e o Acionista.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
	-	-	-	-	-	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Conselho de Administração

Acionista

Passagem do CFAA de Santa Maria para São Miguel, permitindo poupança nas rubricas associadas ao CFAA e ao transporte dos tripulantes e os formadores.

Ações a realizar

- Análise aos custos de realocação e arrendamento do espaço em São Miguel.
- Transferência dos equipamentos próprios da CFAA para São Miguel.
- Acomodar localização do CFAA em São Miguel, no hub da companhia.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
Fornecimentos e Serviços Externos	0,03M€	0,07M€	-0,05M€	-0,03M€	-	-	-	-
Outros gastos	-	-	-	NQ	-	NQ	-	NQ

Responsável pela implementação da medida

Dir. de Recursos Humanos: José Gamboa

Dir. de Treino e Formação: Sérgio Oliveira

Ponderação da transferência do *load control* do aeroporto das Lajes (Terceira) para Ponta Delgada, dado os custos que comportam atualmente.

Ações a realizar

- Análise do impacto financeiro da transferência do load control do aeroporto das Lajes (Terceira) para Ponta Delgada.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (SP)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
	-	-	-	-	-	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Direção de Handling: António Portugal

As funções de compras do grupo estão dispersas nos departamentos de Marketing e Comercial, resultando em potenciais ineficiências. Esta medida visa centralizar os centros de compra existentes, exceto as compras no departamento de manutenção, dada a sua especificidade.

Ações a realizar

- Concertação da Direção de Compras e Logística com as várias Direções para centralização de compras.
- Elaboração, por Direção, uma relação dos bens e serviços com especificidades técnicas especiais que facilitem o processo de compras centralizado.

Prioridade

Impacto

Empresa

- SATA Air Açores (S4)
- Azores Airlines (S4)

Financeiro

Rubrica Contabilística	Referência 2018		2019		2020		2021	
	SP	S4	SP	S4	SP	S4	SP	S4
	-	-	-	-	-	-	-	-

Responsável pela implementação da medida

Dir. de Compras e Logística: Fernando Almeida

QUADRO RESUMO

Poupança incremental anual por empresa (em milhões de euros)

Ano	SP	S4	Total
2019	1,26	23,00	24,26
2020	2,20	9,45	11,65
2021	0,20	8,50	8,70

Poupança total anual cumulativa por empresa (em milhões de euros)

Ano	SP	S4	Total
2019	1,26	23,00	24,26
2020	3,46	32,45	35,91
2021	3,66	40,95	44,61

