



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
PRESIDÊNCIA DO GOVERNO  
GABINETE DO SECRETÁRIO REGIONAL ADJUNTO DA PRESIDÊNCIA  
PARA OS ASSUNTOS PARLAMENTARES

Exmo. Senhor  
Chefe do Gabinete de Sua  
Excelência a Presidente da  
Assembleia Legislativa da Região  
Autónoma dos Açores  
Rua Marcelino Lima  
9901-858 Horta

Sua referência	Sua comunicação	Nossa referência	Nº Processo	Angra do Heroísmo
S/279/2018	29-01-2018	SAI-SRAPAP/2018/251		08-06-2018

**ASSUNTO: REQUERIMENTO N.º 380XI – SINAGA**

*Exmo. Senhor,*

Em resposta ao requerimento referido em epígrafe, subscrito pelo Senhor Deputado António Lima do Grupo Parlamentar do Bloco de Esquerda, sem prescindir quanto ao teor dos considerandos, encarrega-me S. Exa. o Secretário Regional Adjunto da Presidência para os Assuntos Parlamentares de informar o seguinte:

1 - O mandato dos atuais Órgãos Sociais da SINAGA, S.A., incluindo o do Conselho de Administração, termina a 31 de dezembro do corrente ano.

O Código das Sociedades Comerciais remete para os contratos de sociedade a fixação do número de administradores que compõem o Conselho de Administração, ressalvando a impossibilidade da existência de apenas um administrador nas sociedades com capital próprio superior a duzentos mil euros. Ora, os estatutos da SINAGA, S.A. fixam aquele número entre um mínimo de 3 e um máximo de 5 administradores.

2 – A decisão de, no que concerne ao produto açúcar, limitar a atividade da SINAGA, S.A. ao empacotamento e comercialização, resultou da análise do documento “Reestruturação da Atividade 2018 - 2022”, elaborado pelo conselho de administração da empresa e onde foram propostas ao acionista um conjunto de medidas de reestruturação da atividade, com o propósito de assegurar a sustentabilidade económico-financeira a médio/longo prazo.

No diagnóstico realizado, o Conselho de Administração concluiu que o empacotamento de açúcar para comercialização era a única atividade da empresa, relacionada com



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
PRESIDÊNCIA DO GOVERNO  
GABINETE DO SECRETÁRIO REGIONAL ADJUNTO DA PRESIDÊNCIA  
PARA OS ASSUNTOS PARLAMENTARES

este produto economicamente viável, neste momento, face à conjuntura de preços e custo das matérias primas nos mercados nacionais e internacionais. O referido documento é enviado em anexo a esta resposta.

Com os melhores cumprimentos, e *considera*

A Chefe do Gabinete

Lina Maria Cabral de Freitas

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES	
ARQUIVO	
Entrada <u>2107</u>	Proc. n.º <u>54.04.02</u>
Data: <u>018/06/08</u>	N.º <u>380/11</u>

# **SINAGA**

**REESTRUTURAÇÃO DA ATIVIDADE  
2018 -2022**

---

<b>Sumário executivo</b>	<b>3</b>
<b>Caracterização da Sinaga</b>	
<b>Identificação</b>	<b>10</b>
<b>Histórico</b>	<b>12</b>
<b>Produtos, Serviços e Mercados</b>	<b>14</b>
<b>Recursos e aptidões</b>	<b>25</b>
<b>Situação económico financeira</b>	<b>30</b>
<b>Plano de negócios</b>	
<b>Operacional</b>	<b>38</b>
<b>Imobiliário</b>	<b>48</b>
<b>Financeiro</b>	<b>55</b>
<b>Conclusão</b>	<b>58</b>

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### *Enquadramento*



A SINAGA opera numa área industrial de mercado que enfrenta no momento o culminar das reformas introduzidas na política agrícola comunitária, o que torna difícil a continuação da sua atividade transformadora, pelo diminuto interesse que a cultura tem despertado junto dos agricultores, o que condiciona a empresa a laborar abaixo dos seus níveis ótimos de desempenho.

O mercado do açúcar comunitário tem atravessado mudanças, com sucessivas fusões e aquisições, que têm aumentado o peso dos principais *players*, os quais conseguem otimizar a sua estrutura de custos através da maximização da capacidade instalada, tendo conseguido inclusive, nos últimos anos, diminuir as importações de açúcar bruto para refinação na comunidade, através do aumento das áreas cultivadas com beterraba sacarina.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### *Enquadramento*



Neste contexto, foi solicitado, pelo acionista, ao Conselho de Administração que efetuasse um diagnóstico da situação atual da empresa e, face a esse diagnóstico, propusesse um plano de reestruturação da mesma, designadamente um conjunto de medidas de reestruturação da sua atividade que garanta uma situação de capitais próprios positivos bem como uma atividade de exploração equilibrada, assegurando, em paralelo, a manutenção dos postos de trabalho.

Na sequência dessa solicitação, vimos, pois, apresentar o presente documento, onde identificamos as medidas que consideramos fundamentais para assegurar a sustentabilidade económico-financeira da empresa a médio/longo prazo.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### *Proposta plano*



Com os pressupostos já mencionados, elaboramos um plano de desalavancagem e otimização de recursos, assumindo que a retoma da produção será acompanhada da criação de uma nova unidade produtiva dimensionada para os novos desafios do mercado, dividimos este plano em três áreas:

- **Plano Operacional** envolve atividade base da empresa – comercialização de produtos.
- **Plano Financeiro** centra-se na gestão do elevado passivo da empresa junto à banca, fornecedores e estado.
- **Plano Imobiliário** prevê a melhor rentabilização dos ativos aproveitando a forte evolução do turismo.

Os planos financeiro e imobiliário são independentes da atividade base da Sinaga e fortemente interligados entre si.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### ***Proposta plano***

#### ***Plano Operacional***



A hipótese de suspender a transformação de beterraba, em virtude da pequena expressão da área cultivada (necessitaríamos de, pelo menos, crescer de 100 para 1.000 hectares) e ainda:

- Do estado deteriorado e desgastado da unidade industrial com um layout dos anos 70 e com ineficiências energéticas e de desempenho incompatíveis com o mercado competitivo onde estamos inseridos.
- Da necessidade da unidade estar em cumprimento da legislação ambiental.

Complementarmente a esta decisão, o CA sugere as seguintes medidas:

- Uma aposta na continuidade do embalagem e comercialização de açúcar e álcool, que resulta lucrativa.
- Redimensionamento dos recursos humanos, com a possível transferência dos excedentários para outras unidades/sectores do GRA.
- Estudar a deslocalização da atividade *core* para nova localização.



## SUMÁRIO EXECUTIVO

### *Proposta plano*

#### *Plano Financeiro*



Sendo aprovadas as medidas anteriores, o CA acredita que o plano financeiro traçado para a resolução da situação da empresa resultará numa redução da debilidade financeira. Neste cenário de descapitalização é vital um plano assertivo para o setor financeiro e para a resolução do histórico:

- Passivo – previsão fecho de 2017 com 28 M€.
- Bancário – Com a necessidade de continuação da renegociação dos contratos visando a sua exequibilidade dada a realidade da empresa.
- Fornecedores – Elaboração de plano de liquidação do passivo a fornecedores, processo que deverá ser adaptado à capacidade de libertação de meios por parte da empresa.
- O contencioso com o Estado, com origem nos processos alfandegários pendentes, deve continuar a ser gerido e liquidado de acordo com os planos financeiros estabelecidos.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

---

### *Proposta plano*

#### *Plano Imobiliário*



Para diminuir o passivo propomos a venda a preços de mercado do ativo imobiliário não operacional:

- Casa da Balança;
- Antiga fabrica do álcool;
- Mato da Correia.

E ainda elaborar um plano para venda do imóvel de Ponta Delgada com base em :

- Estudo das opções de valorização e rentabilização do ativo;
- Estudo técnico urbanístico do potencial de desenvolvimento;
- Colocação no mercado.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### *Proposta plano*

#### *Riscos potenciais.*



Este plano apresenta alguns riscos inerentes a toda atividade económica:

- Venda a preços de mercado do ativo imobiliário de menor valor ou venda condicionada por incapacidade libertar as propriedades de ónus;
- O fim das quotas pode provocar excedentes de açúcar com descida superior à prevista;
- A evolução monetária da economia provoca subida de taxas de inflação e juros;
- Os funcionários recusam a transferência para outras unidades;
- Impossibilidade de acordo com as renegociações dos créditos obtidos e cedidos a terceiros;
- Processos em contencioso podem decair;
- Degradação acelerada do património imóvel com um aumentos dos custos de manutenção

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### IDENTIFICAÇÃO

---

<b><i>Denominação Social</i></b>	Sinaga Sociedade de Industrias Agrícolas Açorianas S.A.
<b><i>Data de Constituição</i></b>	1968 ( resultante da transformação da UFAA – União das Fábricas Açorianas de Açúcar na Sinaga
<b><i>Objeto Social</i></b>	Exploração das indústrias agrícolas, bem como as indústrias subsidiárias daquelas, podendo criar ou extinguir outras formas de representação social em qualquer parte do território.  CAE principal – 10810-R3
<b><i>Natureza jurídica</i></b>	Sociedade Anónima
<b><i>Sede Social</i></b>	Rua de Lisboa, 75 Freguesia de S. José, Concelho de Ponta Delgada
<b><i>Capital Próprio</i></b>	2.753.000,00 €
<b><i>Distribuição capital</i></b>	100% Ilhas de Valor S.A.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### IDENTIFICAÇÃO

---

#### *Assembleia Geral*

Luis Manuel Pereira dos Santos Borrego

Diana Rosa Ávila Valadão

Maria do Sameiro Miranda Amaral Mesquita Gabriel

#### *Conselho de Administração*

Paulo Manuel Leite Sousa Neves

Rui Carlos Terra Maciel

André Rodrigues Bonança

#### *Conselho Fiscal*

Duarte Giesta – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Unipessoal, Lda., representada por Duarte Félix Tavares Giesta (ROC nº 520)

Fernando Roberto Arruda de Azeredo Pontes

Celestina Filomena Gonçalves Oliveira

ROC suplente: Leopoldo Alves & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, representada por Leopoldo de Assunção Alves (ROC nº 319)

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### HISTÓRICO

---

- 1880** Introdução da cultura da batata-doce como alternativa à da laranja, que entrara em crise.
- 1901** Publicação do decreto que veio limitar a produção de álcool nos Açores. Despontou cultura da beterraba como resposta as limitações no álcool.
- 1964** Recorde de produção de beterraba nos Açores – 160 mil toneladas.
- 1968** Constituição da Sinaga, resultante da transformação da UFAA – União das Fábricas Açorianas do Álcool.
- 1991** Remodelação de todo o sector de refinação.
- 2005** Último exercício com resultado líquido positivo, de 130 mil Euros.
- 2010** Governo Regional dos Açores entra no capital da Sinaga através da empresa Ilhas de Valor. Adquire os 51% da GEAD – Gestão e administração S.A. - 51.000 ações, representando 51% do capital social da empresa SINAGA, SA, pelo valor de 800 mil euros.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### HISTÓRICO

---

- 2013** Sinaga adquiriu 5% da Fábrica de Cervejas Melo Abreu
- 2014** Aumento capital Fábrica de Cervejas Melo Abreu. Sinaga passou a deter 15%
- 2015** Alteração no Capital Social. Operação. Somente as Ilhas de Valor SA manifestou a vontade de subscrever as novas ações, tendo concretizado essa vontade no dia 29-12-2015. O aumento de Capital foi registado na Conservatória no dia 06-01-2016.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

A atividade principal da Sinaga resulta da venda, produção e prestação de serviços relacionados com a cultura de beterraba, comercialização de açúcar e produção de açúcar de beterraba. Além da venda de açúcar a SINAGA também vende álcool, melaço e outros subprodutos e desperdícios da sua atividade.

#### **Açúcar**



A comercialização de açúcar é a atividade principal da Sinaga. O açúcar comercializado é maioritariamente adquirido no exterior para comercialização fundamentalmente na RAA. Cerca de 15% do açúcar comercializado resulta da transformação de beterraba.

#### **Mercado do açúcar**

A EU é o terceiro maior produtor mundial de açúcar, logo depois do Brasil e da Índia. A EU é também o terceiro maior importador de açúcar. A produção de açúcar na EU é fortemente regulada por um sistema de quotas. Atualmente, a política do açúcar da UE é monitorizada e regulada em três vetores principais: gestão de quotas, gestão do preço (um preço de referência e um preço mínimo garantido aos produtores) e medidas comerciais. O sistema de quotas termina a 30 de setembro de 2017.

A Indústria açucareira é uma indústria estável em termos de desenvolvimento tecnológico e fortemente centrada na transformação de cana ou beterraba sacarina em açúcar branco. É uma indústria apostada em elevada produtividade e grande redução por efeito de escala em "mega" fábricas .

"...For example, about 25 years ago the Netherlands counted ten sugar production plants, but since 2009 only two sugar beet refineries have remained." (Opportunities for small-scale bio refinery for production of sugar and ethanol in the Netherlands - Ruben C. Kolfschoten, Marieke E. Bruins and Johan P.M. Sanders, Agro technology and Food Sciences, Wageningen UR, the Netherlands)



## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

#### *Açúcar*



Com o fim das quotas é expectável um forte aumento da produção em alguns Estados Membros, como por exemplo a França, e a descida do preço da beterraba e do açúcar.

A CE acredita que a reforma do regime do açúcar na UE poderá levar a um aumento da produção de açúcar de beterraba. A maioria dos analistas espera para o pós 2017 um aumento da produção de açúcar de Beterraba na ordem dos 15-20%.

Num relatório produzido pelo "*department for Environment Food & Rural Affairs*" do governo do Reino Unido "*Modelling the EU cane refining sector after 2017*" temos:

- Um aumento moderado na produção de açúcar (+6%);
- Uma redução substancial nos preços de açúcar (-15%) e no rendimento dos produtores (-5%).
- Após o fim das quotas, a rentabilidade das empresas refinadoras dependerá da possibilidade de adquirirem ramas a preços muito mais baixos. Espera-se uma redução de 43% nas importações de ramas.

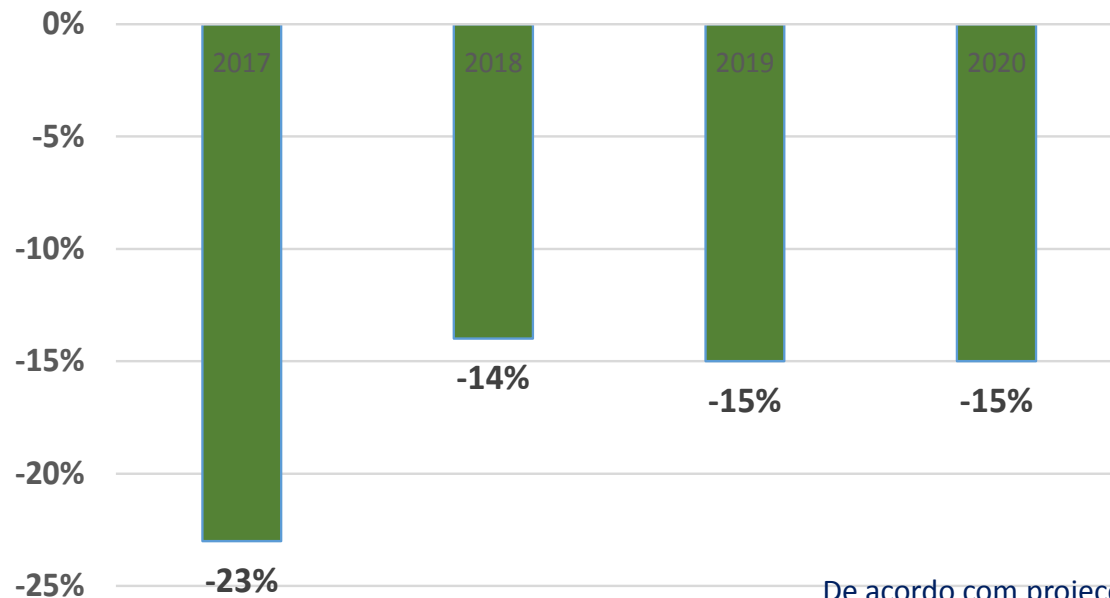
# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

### Açúcar

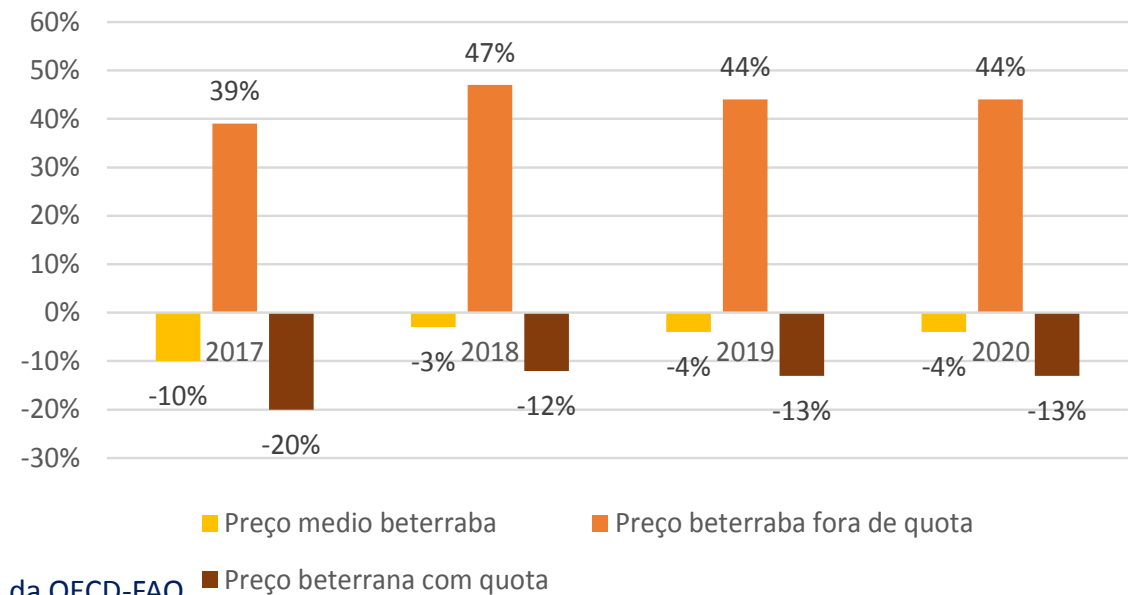
Num estudo realizado para a empresa em 2008, Luísa Calado e Tomaz Dentinho caracterizaram a cultura: "...Nos Açores a produção de beterraba sacarina com fim industrial é exclusiva da ilha de S. Miguel onde, ao longo do último século, tem ocupado áreas com altitude até 300 metros e declives inferiores a 7%. A área variou entre 3000 hectares na década de sessenta e 200 hectares actualmente. A produtividade é variável situando-se entre as 20 e as 90 toneladas por hectare. Nos Açores a SINAGA é responsável pela transformação e distribuição dos produtos da beterraba. Com base num modelo de programação linear que estima o comportamento dos agricultores dos Açores foi possível concluir que o preço da beterraba influencia a quantidade de beterraba produzida, enquanto o preço do leite tem uma influência reduzida;...."

Alteração preço açúcar branco na EU



De acordo com projeções da OECD-FAO

Evolução preço da beterraba



# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

### *Açúcar*

Cronologia da politica europeia para o açúcar



**1968** – Com base no objetivo da PAC – melhorar a autossuficiência em produtos alimentares é introduzido o sistema de quotas e de apoio aos preços do açúcar.

**1992** – Redução do apoio aos preços do açúcar e introdução de pagamentos diretos para apoio ao rendimento dos agricultores.

**2003** – Dissociação dos pagamentos diretos aos agricultores - os pagamentos deixam de estar ligados às quantidades produzidas.

**2006 – 2010** – Redução gradual dos apoios à beterraba e ao açúcar. Fim dos apoios à exportação. Acordo para fim do sistema de quotas.

**2013** – Acordo para fim do sistema de quotas para o ano comercial de 2016/17.

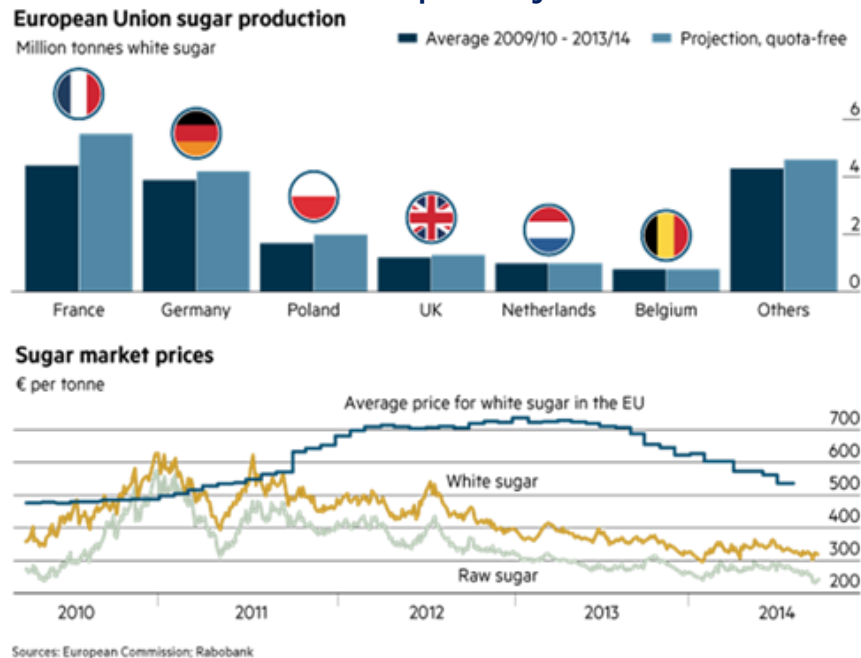
**2017** – Fim do sistema de quotas.

# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

### Açúcar Mercado do açúcar

Todo o mercado, europeu e mundial, será fortemente afetado pelas alterações legislativas que entrarão em vigor em setembro de 2017, como o fim das quotas de açúcar, o fim do preço mínimo garantido aos agricultores de beterraba sacarina e o fim do limite às exportações, sendo expectável um forte aumento na produção e uma clara descida do preço pelo lado da oferta.



*“The starter’s gun for consolidation of the European sugar industry has been fired — ahead of the introduction of reforms — as France’s Tereos takes an early lead with the announcement of a takeover of Britain’s Napier Brown for £34m. Although the proposed deal is small, it is a taste of things to come ahead of the big shake-up for the European sugar market in 2017. More consolidation is expected as the EU prepares to abolish sugar production quotas, eliminates the guaranteed price offered to sugar beet farmers and ends export limits.*

*Financial Times April 29, 2015”*

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

#### *Açúcar*

#### **Produção Açores**

A produção de beterraba nos Açores é limitada à ilha de São Miguel, a única com uma indústria transformadora. A SINAGA é proprietária da única fábrica existente.

A produção de açúcar na RAA é apoiada por legislação Comunitária, nomeadamente:

Posei -Ajuda à Transformação das Beterrabas em Açúcar Branco. É concedida uma ajuda específica à transformação em açúcar branco da beterraba produzida e colhida nos Açores. O montante da ajuda está fixado em 49 EUR por 100 quilogramas de açúcar refinado com um máximo orçamental previsto de 600.000 EUR. Limite de produção de açúcar apoiada de 1.200 Toneladas. (A capacidade da fábrica, só para transformação de beterraba é de 10.000 Ton de açúcar).

Ajuda aos Produtores de Culturas Tradicionais. Produtores de Beterraba Sacarina e Chá estabelecidos nos Açores que se candidatem a essa ajuda. O apoio à produção de beterraba sacarina é 1.500 EUR por Hectare. O prémio a ser pago em cada ano será limitado por um máximo orçamental previsto de 529.914 EUR. Se o número total de pedidos para o prémio exceder o montante, tal facto dará origem a uma redução proporcional a todos os requerentes. Se a totalidade do valor fosse só para produtores de beterraba, excluindo os produtores de chá, teríamos um limite de 354 Hectares. Mesmo considerando um ano excecional (2015), com 58 Ton por hectare, teríamos uma produção máxima de 20,5 mil toneladas de beterraba apoiada. Se considerarmos a produção média dos últimos anos, 33,2 Ton/ha, teríamos uma produção apoiada de 11,8 mil toneladas.

“A RAA tem a mais baixa produtividade de beterraba por hectare da EU, com 33,2 t/ha para média EU de 71 t/ ha. Dados 2009-2011.Dados “EU sugar policy: A sweet transition after 2015”.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

---

#### *Açúcar*

#### **Produção Açores**

Além dos fatores externos- apoios comunitários à produção – temos os fatores internos aos Açores que enfraquecem a competitividade da cadeia de valor da beterraba, que são a área disponível, a concorrência da agropecuária e a capacidade produtiva dos solos / acidificação dos solos provocada pelo uso intensivo dos mesmos. A área disponível é um dos principais fatores limitantes e difíceis de contornar face às condições de mercado atuais. A capacidade produtiva do solo é menos limitante, uma vez que é possível corrigir os solos esgotados, e aumentar desta forma a capacidade produtiva. Relativamente à área disponível, temos que enfrentar a concorrência de outros setores.

# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

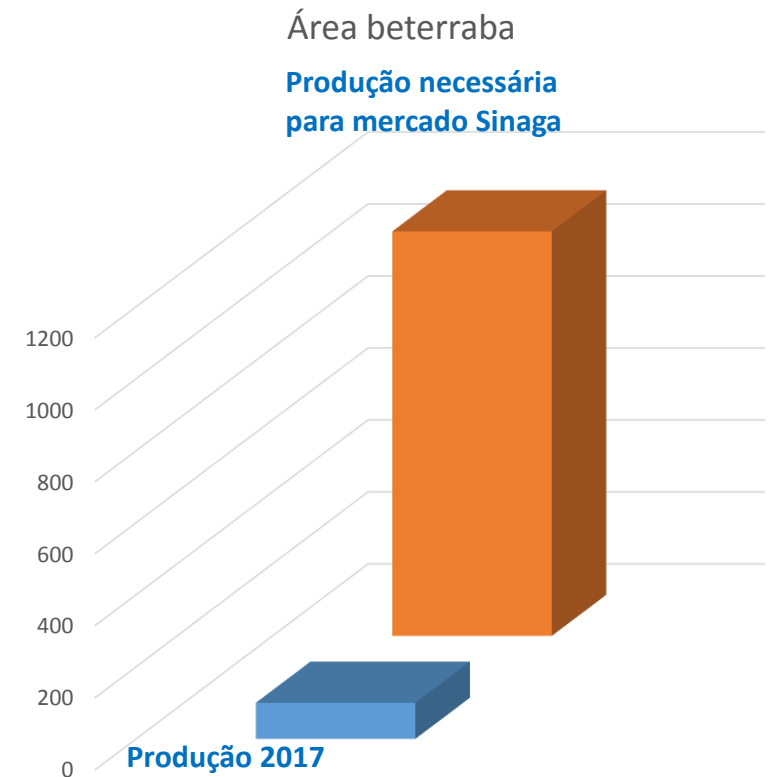
### Açúcar

#### Produção Açores

O Mercado Regional de açúcar não deverá ultrapassar as 8.000Ton/ano, sendo aceitável que a SINAGA controle entre 50% a 60%. O mercado potencial externo de açúcar para a Sinaga, potenciado pela robustez da marca Açores, poderá ser estimado em 1.500 Ton/ano. Podemos, portanto calcular um mercado “normal” de 5.500 a 6.300 Ton/ano.

- Preço de referência da EU para o açúcar branco – 405 €/ton;
- Valor de mercado expectável para o açúcar da SINAGA pode variar entre 3.250.000€ e 4.095.000€.

Produção em 2017 – Para a campanha de 2017 esperamos produzir 525.000 Kg de açúcar branco e algumas toneladas de açúcar amarelo, o que corresponde a 6,7% do mercado regional e 8,5% das necessidades potenciais da Sinaga.



## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

#### *Açúcar*

#### **Produção Açores**

Em 2017:

- A laboração de beterraba terá uma duração aproximada de 15 dias, com início a 18 de agosto. A capacidade instalada prevê a laboração contínua durante 100 dias. A unidade tem laborado em média 15% do tempo de transformação previsto;
- A área de terreno afeta a produção de beterraba foi de 100 ha;
- A capacidade teórica instalada de produção é de 10.000 toneladas de açúcar branco por ano, sendo expectável produzir 525 Ton;
- Como refinaria, tem capacidade para refinar cerca de 220 Ton/dia de açúcar branco o que, tendo em atenção o período de laboração de açúcar a partir de beterraba suprarreferido, corresponde à refinação de 50 000 Ton/ano. Não foi feita qualquer refinação.

	Transformação		Refinação	
	Quantidade de Açúcar (ton)	Dias de laboração	Quantidade de Açúcar (ton)	Dias de laboração
Capacidade instalada	10.000	100	50.000	200
Laboraço 2017	525	15	0	0



# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

### Açúcar

### Produção Açores

Tendo em conta os últimos anos temos:

#### Calculo custo direto produção açúcar

	2013	2014	2015	2016	2017
Matéria Prima Beterraba	2,10 €	1,03 €	0,81 €	0,84 €	0,61 €
Combustível	0,90 €	0,55 €	0,50 €	0,29 €	0,23 €
Fuelóleo - Geradora	0,73 €	0,46 €	0,45 €	0,25 €	0,20 €
Fuelóleo - Forno de	0,16 €	0,09 €	0,05 €	0,04 €	0,02 €
Gasóleo	0,01 €	- €	- €	- €	0,00 €
Energia Elétrica	0,14 €	0,08 €	0,06 €	0,10 €	0,07 €
Agua	0,06 €	0,03 €	0,04 €	0,01 €	- €
Pedra Cal	0,15 €	0,09 €	0,09 €	0,14 €	0,10 €
Produtos químicos	0,06 €	0,03 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €
<b>Total</b>	<b>3,41 €</b>	<b>1,81 €</b>	<b>1,52 €</b>	<b>1,39 €</b>	<b>1,02 €</b>
<b>Subsidio à produção</b>	<b>0,49 €</b>	<b>0,49 €</b>	<b>0,49 €</b>	<b>0,49 €</b>	<b>0,49 €</b>
<b>Custo final líquido</b>	<b>2,92 €</b>	<b>1,32 €</b>	<b>1,03 €</b>	<b>0,90 €</b>	<b>0,53 €</b>
Encargos Pessoal ano /KG açúcar				4,36 €	2,36 €
Encargos Financeiros ano /KG açúcar				2,59 €	1,59 €
Encargos ATA Histórico /KG açúcar				0,68 €	0,81 €
PVP médio < a 0,90€/KG					

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### PRODUTOS, SERVIÇOS e MERCADOS

---

***Produtos e serviços*** A Sinaga apoia os cultivadores de beterraba sacarina na Ilha de S. Miguel, prestando serviços, desde a análise e correção de solos, sementeira, desinfestação e posterior colheita. A prestação de serviços é residual.

***Álcool*** A SINAGA adquire o álcool já transformado, procedendo apenas ao seu embalamento. Dadas as dificuldades de tesouraria, a Sinaga tem vindo a perder mercado. A venda de álcool para o mercado regional tem um volume anual de aproximadamente 130K€. Para o continente português tinha habitualmente um valor próximo dos 500K€, mas tem vindo a reduzir, por falta de condições da empresa.

***Subprodutos, desperdícios e resíduos*** A SINAGA também vende diversos outros produtos, nomeadamente melação, resíduos de cal e polpa de beterraba.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### RECURSOS E APTIDÕES

#### *Instalações e equipamentos*

##### *Fábrica de açúcar*



A unidade industrial, propriedade da SINAGA, encontra-se implantada na cidade de Ponta Delgada, desde 1906, tendo uma capacidade teórica instalada de produção de 10.000 toneladas de açúcar branco por ano, correspondendo à transformação de 1.000 toneladas de beterraba por dia, por um período máximo contínuo de 100 dias.

Como refinaria, tem capacidade para refinar cerca de 220 Ton/dia de açúcar branco o que, tendo em atenção o período de laboração de açúcar a partir de beterraba suprarreferido, corresponde à refinação de 50.000 Ton/ano.

A fábrica tem, assim, em termos teóricos, a capacidade de produzir e refinar cerca de 60.000 toneladas de açúcar branco por ano.

Em termos tecnológicos e apesar de alguma manutenção, a fábrica está obsoleta, necessitando de avultados investimentos para satisfazer os requisitos mínimos de rentabilidade – custo de produção – e de cumprimento das exigências ambientais e de higiene e segurança no trabalho. O facto das instalações da fábrica de açúcar se localizarem no centro de Ponta Delgada tem inconvenientes ambientais elevados, essencialmente na emissão de gases de combustão e pó, ruído e odores. Área de terreno 52.163 m<sup>2</sup>. Anexo a esta propriedade temos 2 casas, uma com superfície coberta de 30 m<sup>2</sup> e outra de 52m<sup>2</sup>

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### RECURSOS E APTIDÕES

---

#### *Instalações e equipamentos*

#### *Fábrica de açúcar*

Sobre esta propriedade existem algumas hipotecas e penhoras.



Valor de balanço 15 303 K€.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### RECURSOS E APTIDÕES

#### *Instalações e equipamentos*

##### ***Fábrica de álcool***



A unidade industrial de produção de álcool está desativada e em adiantado estado de degradação. Neste momento é utilizada para armazenamento do álcool importado, mas não tem qualquer interesse industrial. Área de terreno 11.340 m<sup>2</sup>.

Valor contabilístico – 2.495 K€. Sobre esta propriedade existem hipotecas:

A Camara Municipal da Lagoa, em 05/2017, declarou como “Imóvel de Interesse Municipal” a chaminé, os silos, o armazém de materiais, o depósito de enchimento de álcool a granel, o cais e os depósitos de álcool (6 tanques), no seu conjunto cerca de 30% da propriedade.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### RECURSOS E APTIDÕES

#### *Instalações e equipamentos*

##### ***Casa da Balança***



Vila Franca do Campo - Pequeno edifício implantado em terreno com área de 1 460 m<sup>2</sup> situado no centro da Vila Franca do Campo. Eventual interesse da Câmara Municipal de Vila Franca do Campo. Contrato de comodato com Câmara Municipal de Vila Franca do Campo até setembro 2021

Valor contabilístico – 238 K€. Sobre esta propriedade existem várias hipotecas.

##### ***Mato da Correia***

Terrenos no concelho da Lagoa. Mata e pastagem com 505.535 m<sup>2</sup>. Terreno com várias nascentes. Contrato de comodato com Câmara Municipal da Lagoa até setembro 2021.

Valor contabilístico – 585 K€.

##### ***Tanques do Paim***

Propriedade não estabelecida.

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### RECURSOS E APTIDÕES

#### *Recursos Humanos*

O número de funcionários da SINAGA é de 72 colaboradores, com uma idade média elevada e baixo nível de escolaridade. Além das limitações decorrentes da baixa escolaridade média, a volatilidade nos últimos anos criou um “descrer” na viabilidade e futuro da empresa o que implica uma população desmotivada e desmobilizada. Em 2016 os encargos com pessoal foram de 1,3 M€. Existe um Acordo de Empresa que, ao abrigo da legislação em vigor, está a ser renegociado com os sindicatos e representantes dos trabalhadores.

A incapacidade da empresa para aumentar o seu volume de produção tem provocado uma redução acentuada do quadro de pessoal qualificado, o que provoca gravíssimas dificuldades na operação durante o período de laboração. Os quadros vão envelhecendo e a empresa não está a repor as necessidades. Isto provoca quebras de produtividade e de segurança no trabalho.

A companhia não gera, nem tem capacidade para gerar, proveitos suficientes para sustentar este volume de encargos com pessoal. Nos últimos 11 anos (2004-2015) os Encargos com Pessoal representaram em média 31% do total de Réditos, sendo que nos últimos três anos representaram 34%.

Milhares Euros	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vendas Líquidas</b>	6 506	6 105	6 845	4 782	4 611	3 808	3 151	5 871	5 217	5 187	4 032	2 860	3 120	2 759
<b>Custos C/Pessoal</b>	2070	2031	2116	1849	1926	1728	1534	1417	1446	1641	1513	1303	1391	1258

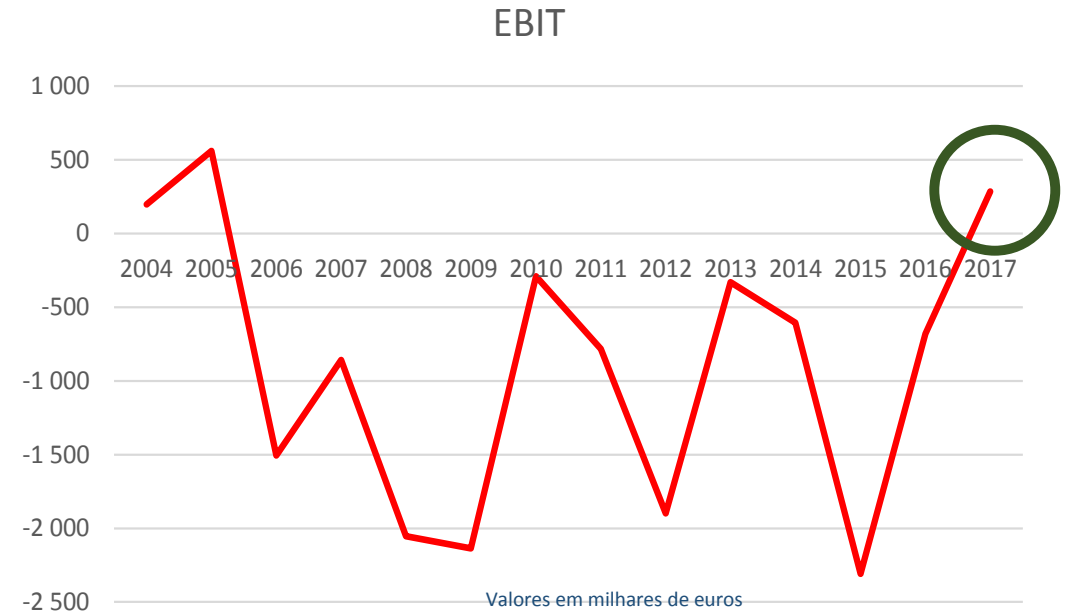
# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## SITUAÇÃO ECONÓMICO FINANCEIRA

A SINAGA tem vindo a acumular resultados negativos desde 2005, último ano com resultados líquidos positivos (130 K€).

Os resultados Transitados são superiores a 24,5 M€, podendo ultrapassar os 27,5 M€.

Considerando os últimos catorze anos, temos um volume de negócios acumulado de 65 M€ e um resultado líquido acumulado de -25 M€.



Milhares Euros	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vendas Líquidas</b>	6 506	6 105	6 845	4 782	4 611	3 808	3 151	5 871	5 217	5 187	4 032	2 860	3 120	2 759
<b>R.L.Periodo</b>	133	131	-1 927	-1 370	-2 746	-2 808	-899	-1 618	-3 313	-2 035	-2 504	-3 767	-1 868	-807
<b>R.L.Acumulado</b>	133	264	-1 663	-3 033	-5 779	-8 587	-9 486	-11 104	-14 417	-16 452	-18 956	-22 723	-24 591	-25 398

Valores em milhares de euros



# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## SITUAÇÃO ECONOMICO FINANCEIRA

### Balanço

Milhares de euros	2016	2017		2016	2017		
<b>Ativo</b>	<b>27564</b>	<b>29147</b>	<b>100%</b>	<b>Passivo</b>	<b>26840</b>	<b>27987</b>	<b>100%</b>
<b>Ativo não corrente</b>	<b>22217</b>	<b>21977</b>	<b>75%</b>	<b>Passivo não corrente</b>	<b>19798</b>	<b>23971</b>	<b>82%</b>
Ativos fixos tangíveis	20592	20376	70%	Financiamentos Obtidos	18630	20184	69%
Participações financeiras	1400	1400	5%	Outras contas a pagar	1122	3749	13%
Outros Ativos Não correntes	225	201	1%	Outros Ativos Não correntes	46	38	0%
<b>Ativo Corrente</b>	<b>5347</b>	<b>7170</b>	<b>25%</b>	<b>Passivo Corrente</b>	<b>7042</b>	<b>4016</b>	<b>14%</b>
Inventários	1879	1633	6%	Fornecedores	2296	2653	9%
Clientes	2096	1723	6%	Financiamentos Obtidos	2081	440	2%
Estado e outros entes públicos	457	548	2%	Estado e outros entes públicos	1953	145	0%
Outras contas a receber	3176	3175	11%	Outros passivos correntes	712	778	3%
Outros ativos correntes	-2261	91	0%				
				<b>Capital Proprio</b>	<b>724</b>	<b>1160</b>	
				Capital Realizado	2753	5623	
				Alterações de capital	-2029	-4463	

Notas: Valores de 2017 provisórios

# CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

## SITUAÇÃO ECONOMICO FINANCEIRA

### *Demonstração Resultados*

	2014	2015	2016	2017* Prev	2018* Prev
Vendas e serviços prestados	4032	2861	7791	7366	2879
Subsídios à exploração	416	735	876	1265	1000
Varição nos inventários da produção	1533	-1811	-169	-75	-176
CMVMC	-4171	-1771	-7064	-6651	-2167
FSE	-718	-489	-631	-495	-245
Gastos com o pessoal	-1513	-1304	-1391	-1258	-552
Outros	-183	-244	-92	135	137
<b>Resultado antes de depreciações gastos de financiamentos e impostos</b>	<b>-604</b>	<b>-2023</b>	<b>-680</b>	<b>287</b>	<b>876</b>
Depreciações e amortizações	-289	-324	-361	-243	-235
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-893</b>	<b>-2347</b>	<b>-1041</b>	<b>44</b>	<b>641</b>
Encargos financeiros	-1612	-1182	-827	-850	-836
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-2505</b>	<b>-3529</b>	<b>-1868</b>	<b>-806</b>	<b>-195</b>

- Os valores referentes a 2017 e 2018 são previsionais

## CARACTERIZAÇÃO DA SINAGA

### SITUAÇÃO ECONOMICO FINANCEIRA

---

#### *Situação bancária*

O passivo da Sinaga é elevado. Relativamente a 2017, espera-se um passivo total na ordem dos 28M€ para um volume de negócios de 2.759 K€, portanto, um rácio passivo/volume de negócios de 10,15.

O passivo bancário previsto para 31/12/2017 é de 20.606K€.

A Sinaga tem vindo a renegociar com a banca, visando o prolongamento dos períodos de carência e a redução dos encargos. Até à data foi possível renegociar a grande maioria estando os respetivos processos em conclusão.

Renegociados ou em fase adiantada de negociação:

- Banco Santander Totta S.A.;
- Caixa Económica da Misericórdia de A. H.;
- Banco Português de Gestão;
- Novo Banco dos Açores.

Renegociação em 2018:

Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo.

# PLANO DE NEGÓCIOS

---



## PLANO DE NEGÓCIOS

---

### *Resumo*

A complexidade da situação da Sinaga exige medidas adequadas. Em termos tecnológicos e apesar de alguma manutenção, a fábrica está completamente obsoleta, necessitando de avultados investimentos para satisfazer os requisitos de rentabilidade (custo de produção) e de cumprimento das exigências ambientais e de higiene e segurança no trabalho.

Em termos financeiros a empresa apresentará a 31/12/2017 um passivo real de 28 M€ sendo 20,6 M€ passivo bancário, 3 M€ de passivo a fornecedores e 3,1 M€ dívidas ao estado.

Nos Açores a produção de beterraba sacarina com fim industrial é exclusiva da ilha de S. Miguel. A área variou entre 3.000 hectares na década de sessenta e 100 hectares atualmente. A produtividade é variável situando-se entre as 20 e as 90 toneladas por hectare, média de 33,2 t/há, para uma média EU de 71 t/ ha.

A unidade industrial tem capacidade instalada de produção de dez mil toneladas de açúcar branco por ano e capacidade para refinar cerca de 220 Ton/dia de açúcar branco, o que corresponde à refinação de 50 000 Ton/ano. Em 2017, com 100 hectares, a produção de açúcar será aproximadamente de 600 toneladas.

A partir de 1 de outubro de 2017, na União Europeia não haverá quotas de açúcar nem de isoglucose, nem tão pouco um preço mínimo para o açúcar. Para qualquer dos cenários, manutenção do preço, diminuição ou aumento do preço, o sector vai sofrer grandes alterações, fundamentalmente resultantes do aumento de produtividade agrícola reforçando-se a centralização nas regiões mais competitivas. A médio prazo o sector estabilizará, mas os próximos tempos serão de grande volatilidade.

## PLANO DE NEGÓCIOS

---

### *Resumo*

Após análise da situação atual, foi decidido propor a suspensão da atividade transformadora e elaborar um plano para três áreas:

Plano operacional envolve atividade base da empresa – comercialização de produtos.

Plano Financeiro centra-se na gestão do elevado passivo da empresa junto à banca, fornecedores e estado.

Plano Imobiliário prevê a melhor rentabilização dos ativos aproveitando a forte evolução do turismo.

Os planos financeiro e imobiliário são independentes da atividade base da Sinaga e fortemente interligados entre si.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## Resumo

A Sinaga não tem condições, financeiras, tecnológicas, organizacionais e humanas para manter a sua atividade atual.

Conta de Exploração Previsional	2018		2019		2020		2021		2022	
	Valor	%VL	Valor	%VL	Valor	%VL	Valor	%VL	Valor	%VL
Vendas líquidas	2 854 524,00 €	100%	3 183 301,00 €	100%	3 320 129,00 €	100%	3 388 447,00 €	100%	3 432 060,00 €	100%
Benefício Bruto	666 205,00 €	23%	785 440,00 €	28%	816 812,00 €	29%	839 335,00 €	29%	856 409,00 €	30%
Encargos Indirectos	108 472,00 €	4%	120 965,00 €	4%	126 165,00 €	4%	128 761,00 €	5%	130 418,00 €	5%
Recursos Humanos	536 404,00 €	19%	541 768,00 €	19%	549 167,00 €	19%	556 679,00 €	20%	564 308,00 €	20%
<b>EBITDA</b>	<b>21 329,00 €</b>	<b>1%</b>	<b>122 707,00 €</b>	<b>4%</b>	<b>141 480,00 €</b>	<b>5%</b>	<b>153 895,00 €</b>	<b>5%</b>	<b>161 683,00 €</b>	<b>6%</b>
Amortizações Operacionais	361 000,00 €	13%	314 070,00 €	11%	276 526,00 €	10%	246 491,00 €	9%	186 420,00 €	7%
<b>EBIT</b>	<b>- 339 671,00 €</b>	<b>-12%</b>	<b>- 191 363,00 €</b>	<b>-7%</b>	<b>- 135 046,00 €</b>	<b>-5%</b>	<b>- 92 596,00 €</b>	<b>-3%</b>	<b>- 24 737,00 €</b>	<b>-1%</b>
Encargos Financeiros	835 611,00 €	29%	761 019,00 €	27%	640 354,00 €	22%	514 371,00 €	18%	401 841,00 €	14%
<b>Resultado</b>	<b>- 1 175 282,00 €</b>	<b>-41%</b>	<b>- 952 382,00 €</b>	<b>-33%</b>	<b>- 775 400,00 €</b>	<b>-27%</b>	<b>- 606 967,00 €</b>	<b>-21%</b>	<b>- 426 578,00 €</b>	<b>-15%</b>

# PLANO DE NEGÓCIOS

---

## ***PLANO OPERACIONAL***

Suspender transformação de beterraba.

- Apesar de excelência do ano de 2017 (recorde de produtividade, prevê-se 7.000 toneladas de beterraba) para o mercado regional necessitaríamos de pelo menos 10 vezes mais.
- Aposta total no embalamento e comercialização de açúcar e álcool.
  - A atividade base da empresa tem de ser lucrativa;
  - Estancar destruição de valor na atividade transformadora. Escassa contribuição para os encargos financeiros e imobiliários da empresa.
- Redimensionamento dos Recursos Humanos. Transferência dos excedentários para outras unidades/sectores do GRA.
  - Os encargos com pessoal foram, em 2016, 1,32 milhões de euros;
  - É vital assegurar meios financeiros para a atividade comercial. Sendo este um sector fortemente concorrencial a vantagem da Sinaga só se manterá se esta for capaz de assegurar o abastecimento do mercado.
- Planear deslocalização da atividade *core* para nova localização.



# PLANO DE NEGÓCIOS

## ***PLANO OPERACIONAL***

Negócio Sinaga - Comercialização de açúcar e subprodutos e álcool

- Suspensão transformação.
  - Em setembro `17 termina o regime de quotas de açúcar na EU. A evolução do negócio é imprevisível;
  - Caso o mercado suporte será equacionada aquisição de ramas para transformação;
  - A capacidade instalada é para produção de 10.000 toneladas de açúcar de beterraba e refinação de 50.000 toneladas de ramas de açúcar. O mercado de açúcar dos Açores é inferior a 8.000 toneladas. A produção anual de beterraba é para 500 toneladas em 100 hectares de terra. Para as atuais necessidades, a produção de beterraba teria que aumentar substancialmente;
  - O estado deteriorado e desgastado da unidade industrial, com um layout dos anos 70 e com ineficiências energéticas e de desempenho incompatíveis com o mercado competitivo onde estamos inseridos;
  - A necessidade da unidade estar em cumprimento da legislação ambiental.
- Aposta no embalamento e comercialização;
- Consolidar e crescer no mercado açoriano;
- Assegurar liderança no mercado do açúcar branco, quer para o consumidor final, quer para indústria.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## PLANO OPERACIONAL

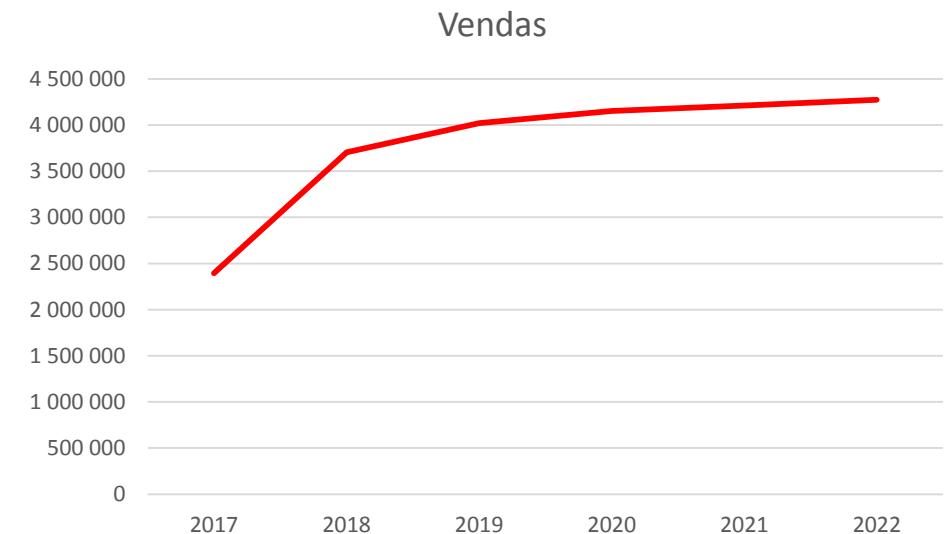
### Negócio Sinaga - Comercialização de açúcar e subprodutos e álcool

#### 1. Vendas

- a) Aposta na comercialização visando assegurar liderança do mercado no açúcar branco em embalagens de quilograma – representa cerca de 50% das vendas. Como “Commodity”, tem margens muito apertadas e estará fortemente vulnerável no novo regime sem quotas. A quantidade será importante para assegurar rentabilidade e abrir mercado para outros produtos de maior valor acrescentado. Este será também o modelo para açúcar de indústria e melação.

Evolução previsional de vendas de Açúcar (Quant.)						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Qt (kg)	2 395 800	3 704 000	4 020 200	4 153 880	4 213 131	4 273 488
tx de crescimento		54,6%	8,5%	3,3%	1,4%	1,4%

\* Valores de 2017 previsionais



# PLANO DE NEGÓCIOS

## PLANO OPERACIONAL

Negócio Sinaga - Comercialização de açúcar e subprodutos e álcool

### 1. Vendas

- b) Reforçar a aposta em produtos de valor acrescentado como Saquetas e Confeiteiro. No caso das saquetas, dada a nossa dimensão, podemos operar com clientes de menor dimensão.
- c) Teremos também o crescimento da população flutuante a suplantar a queda do consumo de açúcar.

Evolução previsional de vendas de Açúcar embalado em Saquetas e Confeiteiro (Quant.)							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saquetas	Qt (kg)	304 200	459 000	566 950	595 298	611 403	627 958
	tx de crescimento		50,9%	23,5%	5,0%	2,7%	2,7%
Confeiteiro	Qt (kg)	52 500	60 000	71 000	74 130	76 354	78 645
	tx de crescimento		14,3%	18,3%	4,4%	3,0%	3,0%

- d) Esta aposta tem de estar apoiada em disponibilidade financeira para assegurar existências e negociação do preço de aquisição. Vital pois é possível perdermos rapidamente o mercado. Neste negócio só é possível manter a rentabilidade com forte crescimento das vendas e melhoria das margens.

# PLANO DE NEGÓCIOS

---

## ***PLANO OPERACIONAL***

Negócio Sinaga - Comercialização de açúcar e subprodutos e álcool

2. Margem comercial - com o fim das quotas é provável uma descida do preço do açúcar. A aposta será na manutenção/incremento das margens de comercialização resultantes:
  - a) Assegurar produto. A nossa proximidade e o nosso conhecimento do mercado permitem-nos assegurar uma forte quota de mercado. A Sinaga não enfrenta um problema de procura nos seus produtos. Assegurar o abastecimento do mercado deve ser prioridade da empresa.
  - b) Recuperar os clientes da indústria local, oferecendo uma alternativa confiável de abastecimento.
  - c) Apostar na comercialização de proximidade. Por exemplo, saquetas individualizadas por cliente. Neste segmento a nossa pequena dimensão é um fator positivo.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## ***PLANO OPERACIONAL***

Negócio Sinaga - Comercialização de açúcar e subprodutos e álcool

3. Encargos Vendas. Encargos diretos na aquisição e venda do produto. Forte contenção nos encargos. Um dos encargos fortemente penalizadores da rentabilidade são os encargos logísticos. Com capacidade de cumprir negócios será possível melhor negociação com fornecedores.

	Valor	% VL	% Encargos
Consumíveis	88 035,00 €	3,08%	21,25%
Transporte e venda	54 448,00 €	1,91%	13,14%
Outros	37 806,00 €	1,32%	9,12%
Transportes Compra	234 073,00 €	8,20%	56,49%
Vendas Líquidas	2 854 524,00 €		

## PLANO DE NEGÓCIOS

---

### ***PLANO OPERACIONAL***

Negócio Sinaga - Comercialização de açúcar e subprodutos e álcool

4. Encargos Indiretos.
  - a) Cerca de 58.000€/ano.
5. Recursos Humanos – 340.231 €/ Ano
  - a) Operações 237.158 €;
  - b) Administrativo operacional 33.248 €;
  - c) Órgãos Sociais 69.825 €.
6. Encargos Financeiros Operacionais. A proposta assenta na separação - negócio comercial / encargos históricos. Considerou-se necessário manter estes dois financiamentos para operações:
  - a) BCP CCC, com valor médio anual de 96.000 € e encargo anual de 8.431 €;
  - b) BCP Factoring, com valor médio anual de 147.501€ e encargo anual de 19.375 €.

## PLANO DE NEGÓCIOS

### ***PLANO OPERACIONAL – Subplano RECURSOS HUMANOS***

A reorganização da atividade da empresa vai implicar um elevado número de funcionários sem atividade na Sinaga. Não serão efetuados despedimentos. A Sinaga trabalhará com outras áreas dependentes do GRA para colocação de todos os trabalhadores considerados excedentários.

Departamentos que estão diretamente relacionados com a atividade transformadora de beterraba serão fortemente afetados. Temos o Departamento dos Serviços Agrícolas e o Departamento da Produção, incluindo todos os setores que não são utilizados, quando se refina, ou seja, báscula, descarga automática, laboratório da beterraba, limpeza e corte da beterraba e depuração de sucos. Outros setores, como o administrativo, serão também afetados face a forte redução de atividade.

O processo de redução de pessoal na Sinaga decorrerá de forma mais fácil para os trabalhadores quanto mais exaustivos estiverem os planos individuais de carreira. A transição é sempre um processo traumatizante para todos os envolvidos mas muito especialmente para os que sofrem diretamente como resultado das decisões.

É vital um plano individual, delineado para cada trabalhador que eventualmente saia e para cada um que fique. A comunicação individualizada deve ser efetuada o mais rapidamente possível, após informação geral.

Deve ser imediatamente disponibilizada informação detalhada das propostas. Devem incluir:

- Propostas claras em termos de novo local de trabalho, funções;
- Claras indicações da manutenção de direitos e regalias.

## PLANO DE NEGÓCIOS

### ***PLANO OPERACIONAL – Subplano RECURSOS HUMANOS***

Recursos Humanos. Ajustamento do quadro pessoal à nova realidade.

- Transferência de pessoal excedentário para outras unidades/empresas do GRA
- Ajustamento:
  - Pessoal administrativo necessário ao novo grau de atividade;
  - Focar em pessoal afeto à área de embalagem/comercialização.

Para fins de análise e acompanhamento da atividade da empresa, optámos pela divisão dos encargos com pessoal dirigente e administrativo, entre operações e financeiro/imobiliário.

- ✓ 30% Custos dos Órgãos Sociais, suportado pela operação, 70%, suportado pelas áreas Financeiras e Imobiliária. Considera-se que para a atividade comercial básica da Sinaga um administrador executivo é suficiente.
- ✓ Encargos administrativos, divididos em iguais percentagens por Operações (50%) e Financeiro/Imobiliário (50%). Com base nesta divisão de custos teremos que, para um total anual de 536K€:
  - ✓ 340K€ Encargos RH nas operações;
  - ✓ 196K€ Encargos RH na gestão da empresa;
  - ✓ Os encargos totais com Recursos Humanos, quer operacionais quer de gestão das restantes atividades terá uma redução de 61%.



# PLANO DE NEGÓCIOS

## PLANO OPERACIONAL

Negócio Sinaga - Comercialização de açúcar e subprodutos e álcool. Isolando a atividade operacional da Sinaga podemos apontar para os seguintes resultados nos próximos anos.

### Negócio de Embalamento e Venda

Conta de Exploração	2018		2019		2020		2021		2022	
	Valor	%VL	Valor	%VL	Valor	%VL	Valor	%VL	Valor	%VL
Vendas Liquidas	2 854 524 €	100%	3 183 302 €	100%	3 320 129 €	100%	3 388 447 €	100%	3 432 060 €	100%
CMV	1 773 957 €	62%	1 944 521 €	61%	2 030 292 €	61%	2 065 324 €	61%	2 085 719 €	61%
<b>Margem Comercial</b>	<b>1 080 567 €</b>	<b>38%</b>	<b>1 238 781 €</b>	<b>39%</b>	<b>1 289 837 €</b>	<b>39%</b>	<b>1 323 123 €</b>	<b>39%</b>	<b>1 346 341 €</b>	<b>39%</b>
Encargos Vendas	414 362 €	15%	453 377 €	14%	473 025 €	14%	483 789 €	14%	489 931 €	14%
Consumiveis	88 035 €	3%	97 480 €	3%	101 449 €	3%	103 840 €	3%	105 244 €	3%
Transportes de compras	234 073 €	8%	251 852 €	8%	262 529 €	8%	267 863 €	8%	270 609 €	8%
Transportes vendas	54 448 €	2%	60 861 €	2%	63 900 €	2%	65 733 €	2%	66 953 €	2%
Outros	37 806 €	1%	43 184 €	1%	45 147 €	1%	46 353 €	1%	47 125 €	1%
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>666 205 €</b>	<b>23%</b>	<b>785 404 €</b>	<b>25%</b>	<b>816 812 €</b>	<b>25%</b>	<b>839 334 €</b>	<b>25%</b>	<b>856 410 €</b>	<b>25%</b>
Encargos Indirectos	57 090 €	2%	63 666 €	2%	66 403 €	2%	67 769 €	2%	68 641 €	2%
Recursos Humanos	340 231 €	12%	343 633 €	11%	347 070 €	10%	350 540 €	10%	354 046 €	10%
<b>EBITDA</b>	<b>268 884 €</b>	<b>9%</b>	<b>378 105 €</b>	<b>12%</b>	<b>403 339 €</b>	<b>12%</b>	<b>421 025 €</b>	<b>12%</b>	<b>433 723 €</b>	<b>13%</b>
Amortizações Operacionais	126 350 €	4%	126 350 €	4%	126 350 €	4%	126 350 €	4%	126 350 €	4%
<b>EBIT</b>	<b>142 534 €</b>	<b>5%</b>	<b>251 755 €</b>	<b>8%</b>	<b>276 989 €</b>	<b>8%</b>	<b>294 675 €</b>	<b>9%</b>	<b>307 373 €</b>	<b>9%</b>
Encargos Financeiros Ops	27 806 €	1%	27 806 €	1%	27 806 €	1%	27 806 €	1%	27 806 €	1%
<b>Resultado</b>	<b>114 728 €</b>	<b>4%</b>	<b>223 949 €</b>	<b>7%</b>	<b>249 183 €</b>	<b>8%</b>	<b>266 869 €</b>	<b>8%</b>	<b>279 567 €</b>	<b>8%</b>

# PLANO DE NEGÓCIOS

---

## ***PLANO IMOBILIARIO***

A Sinaga tem um património imobiliário que está ou inativo ou substancialmente subutilizado. Com o crescimento da economia e o forte impulso que o sector imobiliário está a ter, como resultado do crescimento do turismo, o momento é indicado para a empresa alienar o seu ativo imobiliário, apesar de alguns ónus.

Pressupostos:

- Possibilidade libertar hipotecas para alienação de ativos;
- Abandono da atividade industrial em Ponta Delgada;
- Negociar Mato da Correia e Casa da Balança.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## **PLANO IMOBILIÁRIO**

### Património Imobiliário

1. Casa da Balança – Terreno com 1 200 metros quadrados situado no centro da Vila Franca do Campo. Excelente localização.



# PLANO DE NEGÓCIOS

## ***PLANO IMOBILIARIO***

### Património Imobiliário

2. Fábrica de Álcool – Lagoa. Terreno com 10.000 metros quadrados, situado junto ao mar e próximo do centro da cidade da Lagoa. . Excelente localização, mas condicionada por classificação da chaminé e tanques como património industrial, o que diminuiu em cerca de 30% o valor do imóvel.



# PLANO DE NEGÓCIOS

---

## ***PLANO IMOBILIARIO***

Património Imobiliário

### 3. Mato da Correia

- Localização – Lagoa. Tipo – Rural. Área 50 Hectares. Valor de balanço – 600 K€;
- Situação – contrato de cedência das nascentes com CML até 31/12/2021.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## ***PLANO IMOBILIARIO***

### Património Imobiliário

#### 4. Fábrica açúcar Ponta Delgada

- Localização – Santa Clara, Ponta Delgada. Zona com maior potencial de expansão da cidade de Ponta delgada.
- Tipo – Urbano. Área - 53 000 m<sup>2</sup>. Valor de balanço – 15,6 M€
- Situação – Uso parcial pela Sinaga



Fábrica Açúcar

# PLANO DE NEGÓCIOS

---

## ***PLANO IMOBILIARIO***

### Património imobiliário

#### ✓ Plano negócios imobiliário

#### ✓ 2018 – 2019

- Alienação da Casa da Balança em VFC e Mato da Correia na Lagoa;
  - Início plano de urbanização imóvel Ponta Delgada;
  - Preparação caderno de potencialidades;
  - Preparação de alternativas de divisão;
  - Venda fábrica do álcool da Lagoa;
  - Início venda do terreno de Ponta Delgada - venda parcial;
  - Início processo de deslocalização da Sinaga.
- 2020 – 2021
- Venda do remanescente do terreno de Ponta Delgada.

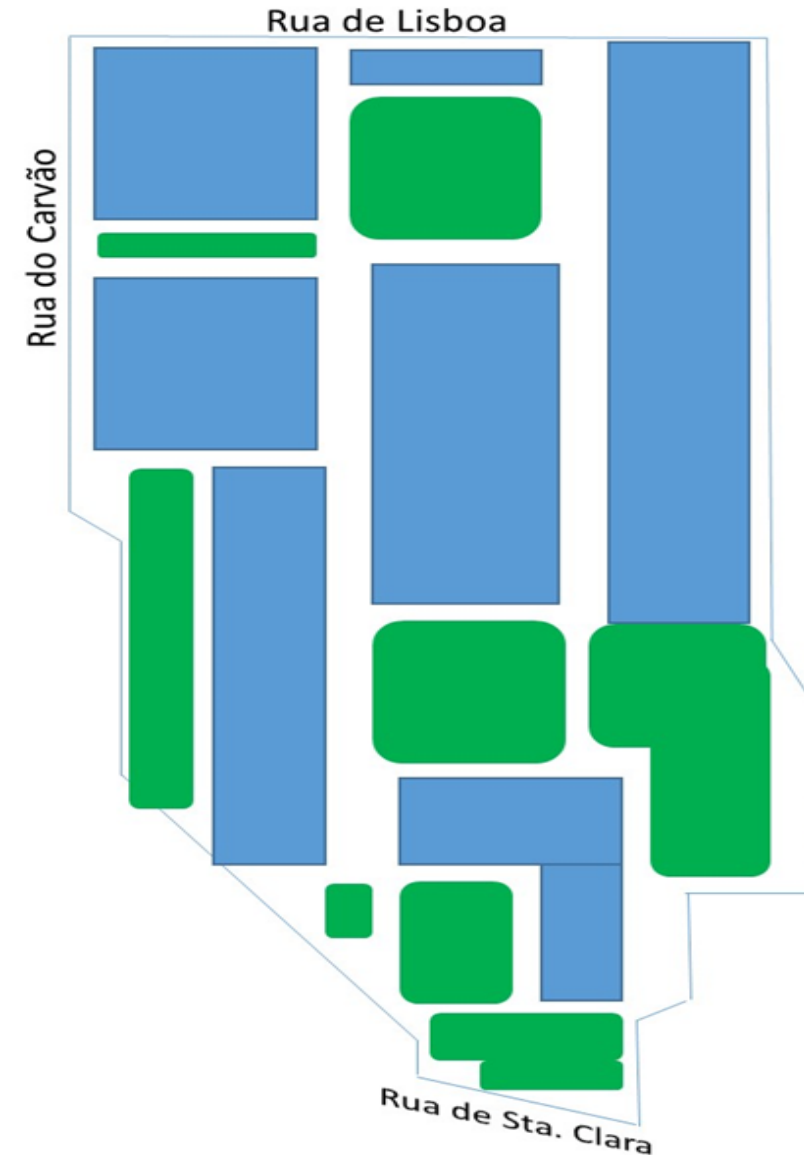
# PLANO DE NEGÓCIOS

## ***PLANO IMOBILIARIO***

### Património Imobiliário

Relativamente ao plano imobiliário, o grande desafio concentra-se no imóvel de Ponta Delgada. Imóvel com grande valor, mas condicionado pela sua dimensão. Para a sua melhor valorização deve-se elaborar, com o apoio de especialistas, o mapa de potencialidades de acordo com legislação em vigor, nomeadamente o PDM. Como primeira análise temos um estudo efetuado em 2009 que previa:

- Area do terreno 55.000m<sup>2</sup>;
- Area bruta de construção total 93.623 m<sup>2</sup>.





## PLANO DE NEGÓCIOS

### *PLANO FINANCEIRO*

Capacidade de renegociar a dívida bancária nos próximos anos. Renegociação da dívida bancária para permitir mais tempo na alienação de ativos. Total da dívida bancária a 31/12/2017: 20,606 M€.

	2017	2018	2019	2020	2021
Total Divida Sinaga Historica	26 762 458 €	22 994 115 €	18 832 318 €	14 885 168 €	11 178 799 €
Banca	20 624 458 €	18 422 115 €	15 703 318 €	12 724 168 €	9 985 799 €
Fornecedores	3 038 000 €	2 030 000 €	1 145 000 €	735 000 €	325 000 €
Estado	3 100 000 €	2 542 000 €	1 984 000 €	1 426 000 €	868 000 €

# PLANO DE NEGÓCIOS

## PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro global assenta na execução exata do cronograma.

Tendo em conta a instabilidade das variáveis, nomeadamente as potenciais despesas resultantes de processos em curso, a execução do plano deverá ser muito rigorosa.

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Saldo Global SINAGA</i>	- 975 727,00 €	2 171 359,00 €	3 523 344,00 €	7 564 999,00 €	11 761 881,00 €
<i>Acumulado</i>	- 975 727,00 €	3 147 086,00 €	1 351 985,00 €	4 041 655,00 €	4 196 882,00 €

### Aumento de capital

<i>Operações</i>					
<i>Saldo Anual</i>	- 233 922,00 €	- 124 701,00 €	375 533,00 €	393 219,00 €	405 917,00 €

<i>Entradas</i>	268 884,00 €	378 105,00 €	403 339,00 €	421 025,00 €	433 723,00 €
<i>EBITDA</i>	268 884,00 €	378 105,00 €	403 339,00 €	421 025,00 €	433 723,00 €

<i>Saídas</i>	502 806,00 €	502 806,00 €	27 806,00 €	27 806,00 €	27 806,00 €
Enc Financeiros	27 806,00 €	27 806,00 €	27 806,00 €	27 806,00 €	27 806,00 €

Divida Historica Operacional	475 000,00 €	475 000,00 €			
Deslocalização		100 000,00 €			

<i>Financeiro e Imobiliário</i>					
<i>Saldo Anual</i>	- 741 805,00 €	3 271 787,00 €	976 452,00 €	3 648 436,00 €	3 790 965,00 €

<i>Entradas</i>	1 157 000,00 €	4 973 000,00 €	2 557 000,00 €	5 103 000,00 €	4 800 000,00 €
-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Vendas de Imobiliário	1 127 000,00 €	4 953 000,00 €	2 542 000,00 €	5 103 000,00 €	4 800 000,00 €
-----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Vendas Ativos	30 000,00 €	20 000,00 €	15 000,00 €		
---------------	-------------	-------------	-------------	--	--

Máquinas	20 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €		
----------	-------------	-------------	-------------	--	--

Diversos	10 000,00 €	10 000,00 €	5 000,00 €		
----------	-------------	-------------	------------	--	--

<i>Saídas</i>	1 898 805,00 €	1 701 213,00 €	1 580 548,00 €	1 454 564,00 €	1 009 035,00 €
---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<i>EBITDA</i>					
---------------	--	--	--	--	--

Encargos Financeiros	807 805,00 €	733 213,00 €	612 548,00 €	486 564,00 €	374 035,00 €
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Amortização da Divida Bancária	533 000,00 €	410 000,00 €	410 000,00 €	410 000,00 €	287 000,00 €
--------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fornecedores	533 000,00 €	410 000,00 €	410 000,00 €	410 000,00 €	287 000,00 €
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Encargos Aut. Tributaria	420 000,00 €	420 000,00 €	420 000,00 €	420 000,00 €	210 000,00 €
--------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Encargos Seg. Social	138 000,00 €	138 000,00 €	138 000,00 €	138 000,00 €	138 000,00 €
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

# PLANO DE NEGÓCIOS

## PLANO FINANCEIRO

### Evolução dos planos Financeiros e Imobiliário

SINAGA- Financeiro e Imobiliario	Negócio Financeiro e Imobiliário										Total
	2018		2019		2020		2021		2022		
	Valor	% VL	Valor	% VL	Valor	% VL	Valor	% VL	Valor	% VL	
<i>Vendas Brutas</i>	1 157 000,00 €	100%	4 953 000,00 €	100%	2 542 000,00 €	100%	5 303 000,00 €	100%	5 000 000,00 €	100%	18 955 005,00 €
<i>Impostos</i>											
<b><i>Vendas Líquidas</i></b>	<b>€ 1 157 000,00</b>	<b>100%</b>	<b>€ 4 953 000,00</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2 542 000,00</b>	<b>100%</b>	<b>€ 5 303 000,00</b>	<b>100%</b>	<b>€ 5 000 000,00</b>	<b>100%</b>	<b>€ 18 955 005,00</b>
<i>Encargos Indirectos</i>	51 381,00 €	4%	57 299,00 €	1%	59 762,00 €	2%	60 992,00 €	1%	61 777,00 €	1%	291 211,10 €
<i>Recursos Humanos</i>	196 173,00 €	17%	198 134,00 €	4%	202 097,00 €	8%	206 139,00 €	4%	210 262,00 €	4%	1 012 805,37 €
<b><i>EBITDA</i></b>	<b>909 446,00 €</b>	<b>79%</b>	<b>4 697 567,00 €</b>	<b>95%</b>	<b>2 280 141,00 €</b>	<b>90%</b>	<b>5 035 869,00 €</b>	<b>95%</b>	<b>4 727 961,00 €</b>	<b>95%</b>	<b>17 650 988,53 €</b>
<i>Amortizações Operacionais</i>	234 650,00 €	20%	187 720,00 €	4%	150 176,00 €	6%	120 141,00 €	2%	60 070,00 €	1%	752 757,33 €
<i>EBIT</i>	674 796,00 €	58%	4 509 847,00 €	91%	2 129 965,00 €	84%	4 915 728,00 €	93%	4 667 891,00 €	93%	16 898 231,19 €
<i>Encargos Financeiros</i>	807 805,00 €	70%	733 213,00 €	15%	612 548,00 €	24%	486 564,00 €	9%	374 035,00 €	7%	3 014 166,25 €
<b><i>Resultado</i></b>	<b>- 133 009,00 €</b>	<b>-11%</b>	<b>3 776 634,00 €</b>	<b>76%</b>	<b>1 517 417,00 €</b>	<b>60%</b>	<b>4 429 164,00 €</b>	<b>84%</b>	<b>4 293 856,00 €</b>	<b>86%</b>	<b>13 884 064,94 €</b>

## CONCLUSÃO

---

Em cumprimento da solicitação que nos foi efetuada e após diagnóstico da situação atual da empresa, exposta no corrente documento, que delineia, ainda, o caminho que julgamos fundamental para que seja assegurada a médio/longo prazo a sustentabilidade económico-financeira da empresa, logo, o seu futuro, as medidas identificadas pelo Conselho de Administração e que permitirão garantir os pressupostos indicados pelo acionista são, em síntese, as seguintes:

- Suspensão da atividade transformadora da SINAGA, nomeadamente da cultura e laboração da beterraba, até que as condições do mercado do açúcar justifiquem a sua reativação;
- Manutenção da atividade de embalagem e comercialização de açúcar e de álcool;
- Recolocação dos trabalhadores excedentários em serviços da administração pública regional, conforme as suas competências e com o acordo dos mesmos, assegurando-se, no processo, a manutenção dos seus direitos adquiridos;
- Alienação do património imobiliário da SINAGA não relevante para a atividade da empresa, por contrapartida da redução do passivo;
- Deslocalização da atividade “core” da empresa, condicionada à alienação do património imobiliário.

Ponta Delgada, julho de 2017