



## Plano de Atividades e Orçamento

### Instrumentos Previsionais de Gestão

### Exercícios Económicos do Triénio, 2019, 2020 e 2021

31 de outubro de 2018

Conselho de Administração

Dr. José Miguel Medeiros

Eng. Rui Pedro Barreiro



---

Índice

- I. PONTO PRÉVIO – Ofício Circular N° 4219 da DGTF, datado de 14 de agosto de 2018
  - II. NOTA INTRODUTÓRIA
  - III. QUADRO DE PARTIDA
  - IV. FLORESTGAL
    - a. Modelo de negócio
    - b. Otimização de património próprio
    - c. Outros aproveitamentos económicos
  - V. PRESSUPOSTOS ORÇAMENTAIS
    - a. Modelo de negócio
    - b. Otimização de património próprio
    - c. Outros aproveitamentos económicos
    - d. Estrutura
  - VI. ANEXO I – Balanço, Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxos de Caixa
  - VII. ANEXO II - Mapa das Propriedades por Concelho
  - VIII. ANEXO III - Anexo relativo ao Ponto 2. ii) Ofício Circular N° 4219 da DGTF, datado de 14 de agosto de 2018,
-



## I. PONTO PRÉVIO – Ofício Circular N° 4219 da DGTF, datado de 14 de agosto de 2018

A FLORESTGAL encontra-se, por um conjunto diverso de fatores concorrentes, numa situação que requer tratamento de exceção ao seu PAO 2019/21, como forma de ultrapassar as orientações da Ofício Circular N° 4219 da DGTF, datado de 14 de agosto de 2018.

Tal previsão reveste especial importância para 2019, ano em se prevê concretizar todas as formalidades, levantamentos, análises, elaboração de cenários e escolhas, associadas à alteração de objeto social operada em julho p.p. e novo Plano de Negócios, para o qual não existiram quaisquer trabalhos ou orçamentos prévios.

Após cerca de dezoito (18) anos de atividade imobiliária normal, foi decidido converter a sociedade que precedeu a Florestgal (Lazer e Floresta) numa sociedade que tem agora como objeto social o "...planeamento e desenvolvimento de projetos no âmbito das atividades florestal e silvo-pastoril, e, acessoriamente, a exploração de serviços e concretização de operações civis, comerciais, industriais e financeiras relacionadas direta e indiretamente, no todo ou em parte, com seu objeto social e que sejam suscetíveis de facilitar ou favorecer a sua realização...". Esta alteração (de objeto) comporta uma mutação significativa de atividade, com inúmeras novas variáveis, requisitos, organização, recursos e meios necessários à sua prossecução. Acresce ainda que no âmbito da Lazer e Floresta não foram realizados investimentos de natureza produtiva (manutenção, substituição ou acréscimo de ativos biológicos) e as construções existentes em algumas propriedades, salvo pontuais intervenções de conservação, encontram-se na quase totalidade degradadas para além de qualquer utilidade.

Não constitui assim algo inesperado o facto de que para se preparar, aprovar, reorientar, implementar e atingir-se uma nova operação decorrente no atual objeto social, que toda a estrutura de negócio irá diferir da anterior, sendo incomparáveis quaisquer indicadores entre elas, excetuando-se talvez o valor dos bens que constituem o seu património próprio (preço de terra por m<sup>2</sup>).

Para tal concorre ainda a circunstância de que no período que medeia a transição entre as duas realidades – ano de 2019 – há necessidade de recorrer a mais meios, os quais não revestem necessariamente carácter permanente. Entre eles destacam-se os que estão associados a formalidades de natureza jurídico e legal:

- Elaboração de Planos de Gestão Florestal, por herdade e global;
- Certificação das propriedades e suas produções;
- Formalização da empresa enquanto "empresa de gestão florestal".

e de diversas consultorias necessárias a.

- Finalização do seu modelo de negócio,
- Preparação das estruturas contratuais necessárias para articular os interesses a envolver;
- Suporte científico e operacional em diversas especialidades – Florestal, Agronómica, Ambiental, etc.;
- Modelação económico-financeira por herdade e global, relativamente ao património próprio, e de modelos base para acomodação de propriedades de terceiros a explorar, a curto, médio e longo prazo – Modelo Anual para cenários de 20, 30 e 40 anos;
- Desenho organizacional, sistema de gestão (Normas, Processos e Procedimentos), planeamento e controlo, contabilidade e fiscalidade.

Por fim prevê-se ainda para este ano, por imperativo urgente de gestão e oportunidade de meios disponíveis para o efeito no quadro do PDR 2020, o início de ações de investimento em novos ativos biológicos (arborização) subsidiadas na quase totalidade ao abrigo deste mecanismo.



## II. NOTA INTRODUTÓRIA

A Florestgal, Empresa Pública de Gestão e Desenvolvimento Florestal, SA é uma empresa do Grupo PARPÚBLICA, sucessora da Lazer e Floresta, SA no quadro de um processo que implicou a mudança de denominação, de objeto e da estrutura do seu capital, nos termos definidos pela tutela.

Em breve mudará fisicamente a sua sede para Figueiró dos Vinhos, de acordo com a decisão do Governo de aí instalar esta nova empresa de gestão florestal, e conforme com a RCM N° 116/2018 (Programa de Valorização do Interior), Eixo 3, Medida 3.32 e a Deliberação Social Unânime por escrito do acionista de 13 de Setembro de 2018.

Trata-se, pois, de um instrumento de política pública com o qual o Governo pretende intervir no âmbito da estratégia nacional de desenvolvimento florestal e do ordenamento do território, da valorização do interior do país e do combate à desertificação humana das nossas regiões mais desfavorecidas.

Sendo um instrumento pioneiro, que surge num contexto de profundas mudanças na forma como o Estado e o País olham este recurso natural da maior importância e no quadro da resposta ao flagelo dos incêndios florestais em meio rural e às catástrofes de julho e outubro de 2017, é natural que exista uma elevada expectativa sobre o seu desempenho, especialmente no que respeita à velocidade com que será possível apresentar resultados visíveis no curto prazo.

Tratando-se de uma atividade que exige longos períodos de tempo – a generalidade das espécies precisam de várias dezenas de anos para atingir patamares de produção rentáveis – a par de explorações com áreas de dimensão mínima muito acima dos padrões de minifúndio que caracterizam o nosso país e, especialmente, as regiões mais atingidas, isso implicará um tempo e um esforço consideráveis para promover a concentração fundiária indispensável à mudança estrutural e de paradigma pretendida para os territórios florestais.

No quadro deste desiderato, a Florestgal tem como missão central o fomento do emparcelamento visando o aumento da dimensão média das explorações florestais para patamares que as tornem viáveis de forma sustentada e sustentável, a modernização da gestão e a promoção da diversificação da produção florestal, com recurso a espécies autóctones, adequadas às nossas características edafoclimáticas, tendo em vista o desenvolvimento de um mosaico florestal que assegure à sociedade e à economia as funções que, em cada momento, podem e devem espetar da floresta.

Para tal, a empresa terá de inovar, não apenas nos métodos e nos processos, designadamente na sua articulação com os sistemas agrário, industrial, de turismo e lazer, mas também do ambiente e da conservação da natureza, aproveitando e rentabilizando todos os recursos e atividades da fileira florestal, incluindo as atividades pecuárias, apícolas e afins, bem como todos os usos compatíveis, como a cinegética, o turismo rural e de natureza e do desporto, entre outros.

Tudo isto terá de ser feito e conseguido, em estreita parceria com todos as entidades e agentes, públicos e privados, que intervêm direta ou indiretamente na floresta, no ordenamento do território e no ambiente.

É fundamental o envolvimento de todos, desde a extração de madeira à indústria transformadora, da produção de energias limpas à biomassa florestal, passando pelas universidades e Instituições de ensino superior e de investigação, pelas escolas, pelas associações e ONG's ligadas ao ambiente e à proteção da natureza, até às novas realidades que se prendem com o combate às alterações climáticas e o sequestro do carbono.

Estamos, pois, perante um projeto que constitui um verdadeiro designio nacional e um desafio estimulante para todos nós.

Para o Governo, a quem compete definir a missão e as orientações e que apostou num novo instrumento com o qual espera poder intervir de forma mais eficaz no coberto florestal, contornando a rigidez e falta de agilidade dos modelos clássicos de operacionalização de políticas públicas neste domínio.



### **III. QUADRO DE PARTIDA**

A FLORESTGAL - EMPRESA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO FLORESTAL, S.A., é uma sociedade anónima que resulta do processo de reestruturação da sociedade Lazer e Floresta SA, no âmbito do qual se procedeu:

1. À recomposição do seu balanço em 5 de julho de 2018;
2. À alteração da denominação e objeto em 17 de julho de 2018;
3. À nomeação de novos Órgãos Sociais, com efeitos a 24 julho de 2018;
4. À mudança da sede para Figueiró dos Vinhos;

A alteração de objeto e, por consequência, do modelo de negócio da Lazer & Floresta, S.A., que durante quase duas décadas geriu os seus ativos imobiliários numa perspetiva de intermediação e venda, assente num investimento mínimo e colheita de ativos biológicos existentes (madeira de eucalipto e pinho, pinhas, cortiça e alguns arrendamentos a terceiros) sem reforço de capacidades ou de política ativa de desenvolvimento, para o atual objeto social da Florestgal, SA, que visa o "...planeamento e desenvolvimento de projetos no âmbito das atividades florestal e silvo-pastoril, e, acessoriamente, a exploração de serviços e concretização de operações civis, comerciais, industriais e financeiras relacionadas direta e indiretamente, no todo ou em parte, com seu objeto social e que sejam suscetíveis de facilitar ou favorecer a sua realização..." e a mudança numa perspetiva proactiva de promover o aproveitamento e a rentabilização integral dos seus ativos, em particular os solos, e de rentabilizar todo o seu espaço e ainda aumentar, por via do arrendamento e parceria, as áreas sob sua responsabilidade de gestão, implica toda uma nova lógica de organização e de recursos.

São modelos de negócio completamente distintos, assim como as razões que deram lugar a cada um dos seus objetos no tempo e nas circunstâncias em que foram definidos. O primeiro visou a realização de fundos pela venda de ativos imobiliários que foram recebidos pelo Estado no âmbito do processo de reorganização do sector da pasta e do papel em Portugal no final da década de 90 e início de 2000. O segundo, o atual, de 2018, visa a exploração ativa das propriedades numa perspetiva económica de lucro sustentável e a produção de efeitos colaterais positivos (externalidades) nas regiões onde a empresa está presente (sobretudo interior do país), que carecem de mais emprego, de rejuvenescimento demográfico, de um profundo reordenamento florestal e de potencializar as indústrias associadas tanto a montante como a jusante do foco da Florestgal, em síntese, mobilizar toda a fileira florestal.

A Florestgal deverá assim demonstrar, no decurso da sua ação, pela adoção de boas práticas de gestão e organização, investimento diversificado e assente em conhecimento estabelecido e adoção de tecnologias já dominadas, que a Floresta é um ativo com potencialidades económicas relevantes no curto, médio e longo prazos, que constitui um investimento alternativo pouco especulativo e seguro, com rentabilidades ajustadas a toda esta formulação, e que é capaz de "arrastar" consigo uma multiplicidade de atividades conexas (turismo, desporto, lazer, etc.) bem como, em mera exaustão de raciocínio, promover a valorização da propriedade (solo) florestal e, assim, da riqueza do Estado e dos cidadãos que invistam ativamente neste setor, assumindo-se como uma empresa exemplar pelo modelo, pelas boas práticas e pelos resultados.

A alteração de objeto atrás referida não foi precedida de exercício que desse lugar a um Plano de Atividades e Orçamento aprovado e que coubesse à nova administração implementar, ou de qualquer outro mecanismo que permitisse a identificação de um hiato temporal para o mesmo e a correspondente alocação de recursos à necessária transição.

Será a nova administração que no decurso da sua ação irá promover a apresentação de uma proposta de Plano de Negócios para a Florestgal, identificando as necessidades e as condições mínimas ao seu desenvolvimento simultaneamente com toda a reformulação imediata e necessária, decorrente da alteração do seu objeto.



---

Procura assim, por esta via, responder aos novos desafios que o setor enfrenta, especialmente no que respeita ao ordenamento da floresta e à sua sustentabilidade a médio e longo prazos, em particular nas áreas atingidas pelas catástrofes dos incêndios de 2017, as quais deverão constituir o primeiro exemplo de reconversão e mudança do paradigma vigente, em direção ao futuro.

Para o acionista, enquanto representante do Estado e responsável pela criação das condições de partida necessárias à operacionalização deste novo modelo de intervenção pública na floresta.

Atenta a singularidade e especificidade da nova empresa no seio do universo empresarial do Estado e, na ausência de um Plano previamente aprovado para a conversão de todo o modelo de negócio, conta-se com a disponibilização dos meios necessários ao seu desenvolvimento e posterior implementação, acompanhando e avaliando os desempenhos nele previstos.

Para a administração, da qual se espera que execute, com rigor, as orientações do Governo e do acionista e que tem o dever e a responsabilidade de conduzir o projeto e gerir a empresa.

Terá de proceder à definição do modelo de negócio e de gestão, ao levantamento rigoroso das necessidades financeiras e de recursos humanos e logísticos, montar a respetiva organização com uma estrutura orgânica adequada às necessidades e dotá-la dos meios e instalações para que possa estar a funcionar no mais curto espaço de tempo e em condições de cumprir com a sua missão e objetivos, devidamente contratualizados com o acionista e a tutela.

Tendo como missão gerir ativos próprios e de terceiros (por via da contratualização), terá de ser capaz de realizar o seu trabalho, em particular nesta fase de transição para a nova sede, em Figueiró dos Vinhos, ao mesmo tempo que garante que este decorre sem que isso prejudique a gestão corrente já em curso desses ativos.

É este o quadro que a administração da Florestgal reconhece como sendo o quadro de partida para a sua missão e que, em sua opinião, constituirá a referência para o exercício do seu mandato.

A Administração está consciente que o presente projeto se vai desenvolver muito para além do seu mandato, especialmente no que respeita aos objetivos de carácter estrutural da sua missão mas, também, com a certeza de que o seu êxito dependerá muito da forma como o projeto for encarado pela tutela

---



#### IV. FLORESTGAL

Foi no contexto que atrás se descreve que o Conselho de Administração, nomeado em 24 de julho de 2018, iniciou a sua ação e tem vindo a recolher toda a informação indispensável ao conhecimento do estado dos seus ativos e da situação da empresa, em geral.

Ao promover uma alteração tão profunda do objeto social da empresa o Estado, através do acionista único PARPÚBLICA, deu um claro sinal de pretender criar um instrumento inovador ao serviço das novas políticas públicas para a fileira florestal, designadamente promovendo a concentração fundiária no sentido de obter dimensões adequadas à viabilização económica das explorações agrícolas em territórios onde predomina o minifúndio, como é o caso dos territórios atingidos pelos incêndios de 2017.

Para poder concretizar as orientações do acionista, designadamente a promoção do emparcelamento e das parcerias com as diversas entidades de gestão florestal e, ao mesmo tempo, gerir adequadamente os seus ativos, a FLORESTGAL necessita de estar tecnicamente capacitada tanto no que respeita ao modelo de negócio e à gestão de ativos florestais, como no plano jurídico.

Aqui chegados e em face do exercício exigido nos termos lei - apresentação de um Plano de Atividades e Orçamento para o período 2019/2021 – entende o Conselho de Administração, por imperativo profissional, salientar neste documento que a apresentação da componente orçamento enfermará necessariamente de um erro difícil de quantificar a esta data, porquanto o exíguo período permitido para sua execução, o período temporal em que se encontra (Outono/Inverno) e a informação base existente sobre ativos que operação tal requer – Inventários Biológicos - e que não existe de forma passível de modelização de opções de gestão, não permite que sejamos mais precisos.

Tal constatação resulta, também, de despiste realizado junto de entidades relevantes, independentes e experientes no sector com os quais a Administração reuniu por diversas ocasiões e que, nem com todo o seu conhecimento, as suas equipas experientes, modelos de gestão e experiência acumulada, pode ser útil neste contexto e com este tempo de execução. Dessas mesmas reuniões concluiu-se que, apenas no final de 2019 será possível à empresa estar em condições de apresentar dados mais robustos e fiáveis sobre orçamentos de exploração, sendo certo que neste período há uma necessidade imperiosa e legal de atuar já em diversas frentes operacionais, cujos custos acrescidos e daí resultantes não podem continuar a ser protelados.

Assim, é entendimento desta Administração que importa, em primeira mão, apresentar o racional e orientações que pretende prosseguir para estar em condições de satisfazer não só as expectativas acionistas mas, também, as exigências formais de gestão que devem pautar a sua atuação.

Nestes termos, entende este Conselho de Administração que a atividade global a desenvolver pela Florestgal se decompõe em três grandes linhas estratégicas, a saber:

1. Desenvolvimento do Modelo de Negócio Florestgal que facilite e promova o emparcelamento voluntário em escala económica relevante. Nesta atividade, a dimensão efetiva de áreas sob exploração é determinante para acomodar e preservar a biodiversidade, a gestão de riscos e a obtenção de volumes de proveitos que a tornam atrativa de um ponto de vista de investimento, sem desconsiderar o valor da terra e promovendo inclusive a sua valorização
2. Otimização da exploração do património próprio que lhe foi confiado. É imperativo o reforço do conhecimento sobre o mesmo, designadamente dos seus ativos biológicos, desenvolvimento e implementação de alternativas de investimento para balanceamento de portfólio e extração de valor consistente, simultaneamente com início de ações de arborização nunca antes realizadas nas propriedades em questão;
3. Desenvolvimento de outros aproveitamentos económicos associados ao sector florestal. Sem conceder na sua missão principal – a Floresta – serão despoletadas ações que visam atrair mais e diferentes atividades

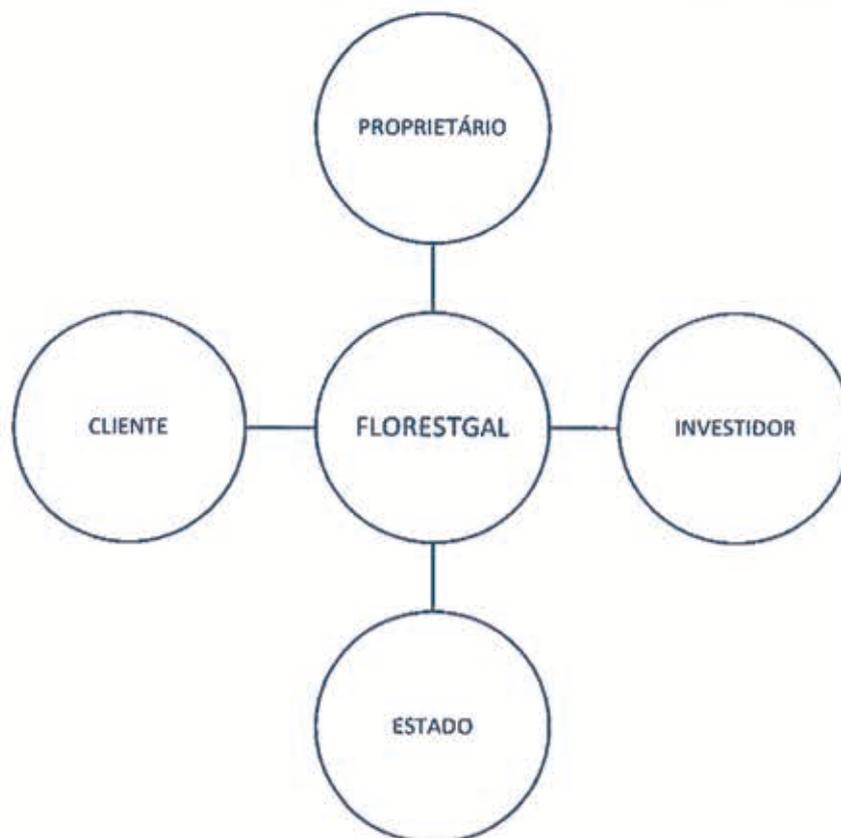


económicas para o “espaço floresta”. A floresta necessita de estar habitada para ser eficientemente explorada e protegida.

a. **MODELO DE NEGÓCIO**

No âmbito do desenvolvimento do Modelo de Negócio Florestgal que facilite e promova o emparcelamento voluntário em escala deverão ser promovidas já a partir do final do corrente ano de 2018, as seguintes ações:

1. Finalização do modelo conceptual que visa colocar a Florestgal como o *pivot* de uma pluralidade de interesses dos quais resultem uma nova visão social e o interesse em investir e viver as florestas.



De um modo geral, exceto em casos de mera subsistência, a propriedade rústica de pequena dimensão tem associado um conjunto de responsabilidades que geram custos e, em grande diversidade de casos, senão a maioria, pouco ou nenhum retorno, razão principal que tem levado ao seu abandono sucessivo nas últimas décadas.

O desafio é de fazer convergir todas essas propriedades de menor dimensão, em estado devoluto, de semiabandono ou equivalente, numa *pool* de propriedades que possam ser eficientemente exploradas, tendo em atenção também a incumbência de terras que venham a ser consideradas abandonadas no âmbito projeto-piloto do regime de cadastro simplificado recentemente anunciado pelo Governo. De acordo com dados oficiais, cerca de 94% do território nacional é de natureza rústica, sendo que 64% do mesmo tem aptidão florestal.



No enquadramento nacional, em resultado dos volumes de área ardida ao longo das últimas décadas, da deslocação demográfica para os grandes centros urbanos, do envelhecimento das populações rurais e até mesmo do *deficit* das contas públicas, a floresta necessita de uma resposta multifacetada e de grande dimensão.

Tal resposta deverá, no médio/longo prazo, pela exploração eficaz e eficiente das terras abandonadas ou sub-exploradas, criar trabalho e riqueza, ajudar a redistribuir demograficamente a população e contribuir ativamente para o equilíbrio das contas públicas.

Entende o Conselho de Administração que a FLORESTGAL, enquanto empresa de capitais 100% públicos, poderá ver a sua atuação de *pivot* facilitado pela idoneidade imediata e segurança jurídica que pode “oferecer” sobre a propriedade de cada um dos intervenientes – a terra, o dinheiro, os seus produtos, os seus impostos/contribuições.

Pela mera dimensão espacial e de recursos necessários a afetar, não pretende a Florestgal assumir todo o ónus desta visão, mas ser o, ou um, dos motores impulsionadores da mesma.

#### Como mobilizar então os interesses envolvidos?

**Proprietários** – o seu interesse será movido pela oportunidade de converter responsabilidades e custos em “despreocupações” e receitas (ou créditos). O proprietário pretende manter o direito de propriedade mas ter maior liquidez, quer por via de receitas de exploração, quer de facilidade de transação dos direitos a essas receitas, quer de transação de terras (liquidez de ativos).

Ao promover a exploração ativa de terras emparceladas, a Florestgal propõe-se assumir as responsabilidades sobre a propriedade, e converter custos em receitas - rendas, juros, lucro, ou, em limite de raciocínio, créditos fiscais ou contributivos. Ao iniciar tal movimento, a Florestgal estará também e diretamente a promover a valorização das propriedades e a aumentar a atração de investimento e a rotação de capitais neste sector.

O sucesso da sua visão, medido em razão de emparcelamento, será tanto maior ou menor quanto da sua ação ela consiga dispor de mais opções de conversão (de custo em receitas/crédito) para oferta a privados.

**Investidores** – Aqui, o desafio é promover, por via de ativos biológicos alternativos (espécies agroflorestais) e arborizações desfasados no tempo, fluxos previsíveis e tendencialmente estáveis de retorno sobre os investimentos, o que se afigura de risco tendencialmente baixo / controlável.

O investimento neste setor encontra-se retraído por três obstáculos:

1. Variabilidade de produção em resultado de circunstâncias / alterações climáticas;
1. Incompreensão / inexperiência sobre a maturação do investimento, ou seja, o tempo necessário e diferente entre o arborização e início de produção de cada espécie – uma espécie de período de carência de capital e juros nos empréstimos bancários
2. Ciclos de produção – as espécies vegetais possuem ciclos entre os 3 e os 30 ou mais anos. Sem se recorrer a instrumentos financeiros para “alisar” proveitos, torna-se necessário concretizar explorações em escala e com adequada distribuição de espécies, de riscos e de desfasamentos temporais para se poderem obter fluxos mais regulares de receitas/proveitos.

Ao atuar em escalas produtivas relevantes, com produções distintas, distribuídas pelo território e em diferentes graus de maturidades, a FLORESTGAL poderá oferecer aos investidores um portfólio onde a verificação das barreiras se encontra teórica e totalmente mitigada

**Cientes** – O desafio atração de clientes (de valor acrescentando) diretos da fileira florestal, é o de segurança de fornecimento contínuo de espécies e em dimensões relevantes para produção industrial.



Ao pretender atuar em escalas produtivas relevantes de espécies biológicas mais nobres, a FLORESTGAL pretende atrair, a prazo, a concretização de investimentos no setor (nacionais ou internacionais) que necessitam de segurança de fornecimento sobre volumes significativos de matérias-primas para assegurarem os respetivos negócios.

**Estado** – O Estado, sobretudo em matérias Fiscal e Contributiva, poderá desempenhar um papel fundamental em todo este processo e funcionar como “agente catalisador” do conceito de negócio florestal.

O Estado pode criar por via legislativa, medidas positivas ou negativas que aceleram o emparcelamento. Em limite de raciocínios, admitem-se os seguintes cenários a explorar:

Negativa – À semelhança dos prédios urbanos devolutos, Estado penaliza fiscalmente, via IMI, as propriedades rústicas que não apresentem qualquer forma de exploração ativa.

Positiva – Estado concede benefícios fiscais imediatos em sede de IRS/IRC em suporte dos proprietários que aceitam entrar no modelo de emparcelamento, na exata medida dos ganhos futuros esperados da exploração (entrada) ou na exata medida dos ganhos verificados e realizados (permanência).

Num cenário contributivo, ao nível de sistemas de pensões, o Estado/Segurança Social poderá reconhecer a FLORESTGAL ou Empresas de Gestão Florestal equiparadas, como uma espécie de “entidade empregadora” que faz contribuições em nome de proprietários que aceitam entrar no modelo de emparcelamento, na exata medida dos ganhos verificados e realizados.

Num cenário de facilitação de investimento no setor ou de fomento da poupança o Estado, por intermédio do IGCP, permite a estruturação de um produto associado às florestas – “Certificados de Aforro Florestal” ou “Certificados do Tesouro Florestal” que estará disponível para subscrição por toda a população ou complemento de remunerações por parte das empresas.

Neste âmbito, é necessário desenvolver:

- a) As estruturas contratuais necessárias para articular os interesses de Proprietários, Investidores, Clientes e Estado – através da criação de modelos contratuais de longo prazo onde a partes acordam os termos da sua participação, respetivos direitos e obrigações
- b) Os modelos económico-financeiros adequados para as soluções preconizadas de cedência, arrendamento ou aquisição – determinação de valor de contraprestações a obter pela exploração das propriedades, garantindo equilibradas distribuições de riscos e respetivas rentabilidades
- c) Instrumentos com diversos organismos do Estado que promovam a captação de poupanças, canalização de investimento ou contrapartida parcial de contratos com os proprietários
- d) A promoção e implementação do plano de comunicação e imagem da Florestgal, tendo em vista a disseminação do projeto empresarial e a captação de interesses públicos e privados para o seu modelo de negócio
- e) Estabelecimento de parcerias com entidades relevantes e outras equiparadas que venham a aparecer no sector no futuro (Autarquias, Associações de Produtores, Gestoras de ZIFs, Associações compartes, ICNF, etc.), bem como protocolos de avaliação conjunta de áreas angariadas, seja para investimento seja para exploração conjunta ou isolada.



## **b. PATRIMÓNIO PRÓPRIO**

No âmbito da otimização da exploração do património próprio que lhe foi confiado deverão, por ordem sequencial de eventos a ser promovidos já a partir do final do corrente ano de 2018, as seguintes ações:

1. Promover a reavaliação, por entidades independentes e acreditadas, dos seus Ativos Fixos e Biológicos, com ênfase na componente biológica para estabelecimento de bases de informação mais recentes sobre as quais será trabalhada a informação dos modelos económico financeiros de cada propriedade;
2. Promover a dotação dos quadros mínimos de arranque das atividades e operações sobre património existente, composta por:
  - a. 3 Engenheiros florestais (1 / 3500 a 5000 hectares) e respetivas equipas externas de Sapadores Agroflorestais (1 equipa / 3500 a 5000 hectares). Este rácio operacional deverá ser mantido para novas áreas a operar;
  - b. 1 Engenheiro Agrónomo / Agrícola / Zootécnico e;
  - c. 1 Engenheiro Ambiental, que acumulará o desenvolvimento do sistema SIG – Sistema de Informação Georreferenciada
3. Promover o registo da Florestgal como Entidade de Gestão Florestal;
4. Promover a elaboração de Plano(s) de Gestão Florestal por herdade e para o conjunto do seu *portafólio*;
5. Promover a Certificação Florestal das propriedades/talhões onde tal se justifica;
6. Promover, se aplicável, a inclusão das propriedades nas respetivas ZIF – Zonas de Intervenção Florestal;
7. Diligenciar a obtenção do subsídio ao investimento, no valor total de € 2 milhões a fundo perdido, nos termos do quadro de apoio PDR 2020 bem como outros fundos que se encontra disponíveis (Ex.: Fundo Florestal Permanente, Fundo Ambiental, LIFE e POSEUR).

É objetivo destas ações não só conhecer a sua realidade como enquadrar corretamente a Florestgal do ponto de vista legal, o que lhe permite, em consequência, maximizar a captação de apoios existentes para o setor.

8. Adquirir ou desenvolver internamente e com recurso a consultores, modelo de gestão operacional (investimentos, produção e rendimentos por espécie, receitas, custos e contabilidade por herdade/talhão) de acordo as melhores praticas existentes no sector.
9. Intervir diretamente na proteção das suas propriedades/ativos biológicos
10. Inventariar, potenciar e explorar diretamente ou por terceiros contratados a utilização multifuncional da floresta designadamente o sequestro de carbono, o turismo natureza, observação de biodiversidade, roteiros de fotografia, resinagem e desporto, entre outros.



**c. OUTROS APROVEITAMENTOS**

No âmbito do desenvolvimento de outros aproveitamentos económicos associados ao sector florestal e que visem o acréscimo de receitas ou de redução de custos deverão, por ordem sequencial de eventos ser promovidas já a partir do final do corrente ano de 2018, as seguintes ações

1. Promover a constituição de uma equipe multidisciplinar envolvendo as diversas especialidades internas e pontualmente suportados em parceiros/consultores externos que irá procurar fontes alternativas de dinamização e exploração de património próprio e, ou emparcelado.
2. Promover a celebração de protocolos, acordos e ou contratos para instalação de unidades de:
  - a. Setor Primário
    - i. Agro silvo-pastoril
    - ii. Apicultura
    - iii. Pecuária, Vinhos, Lacticínios, etc.
  - b. Setor Secundário
    - i. Indústria de madeiras, casas, mobiliário, acessórios;
    - ii. Produção de energia (Biomassa, Solar, Eólica ou Hídrica);
  - c. Sector Terciário
    - i. Educação, Investigação & Desenvolvimento
    - ii. Cíngética, Ornitologia, etc.;
    - iii. Turismo, Turismo Rural, Ecoturismo;
    - iv. Desporto & Tempos Livres;
    - v. Organização e realização de eventos (Festivais Gastronómicos, Música, etc.)



## V. PRESSUPOSTOS ORÇAMENTAIS

A sociedade não integra o perímetro de consolidação das contas públicas.

Na elaboração do presente documento, não obstante entender-se não ser possível atender as orientações constantes do Ofício Circular N° 4219 da DGTF, datado de 14 de agosto de 2018, da Direção Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), procurou-se sempre que possível detalhar e, na medida do possível, atender conforme ali previsto.

Pelas razões já enunciadas, designadamente as relativas à alteração do objeto e recente nomeação da nova administração, não existem Contratos de Gestão, Contrato-Programa ou Contratos de Prestação de Serviço Público que contenham orientações específicas sobre a estratégia o/ou objetivos a alcançar.

Não existindo ainda objetivos setoriais definidos para a Sociedade, a exigência constante do Ofício da DGTF supramencionado relativo à proposta de concretização desses objetivos /ou indicadores que permitam avaliar o grau de concretização das mesmas, não lhe podem ser aplicáveis.

Na presente proposta de Plano de Atividades e Orçamento para o triénio de 2019, 2020 e 2021 foram considerados, na ausência de tempo útil para processar e decidir sobre toda a estrutura de custos existente, os seguintes pressupostos específicos em acréscimo aos custos correntes históricos recentes (Base 2017 + PAO 2018, de 26 de setembro).

### a) Modelo de Negócio

(Unidade: Euros)

CUSTOS	2019	2020	2021
Consultoria Jurídica - Estruturas e modelos contratuais tipo	50.000	0	0
Consultoria Financeira - Modelos Económico Financeiros	168.000	0	0
Consultoria Contabilidade e Fiscalidade	30.000	30.000	0
Ações de divulgação e captação de interesses públicos e privados	200.000	150.000	100.000
Novos arrendamentos	250.000	250.000	250.000

- Consultoria Jurídica – Contratação de serviços externos para apoio na conceção e desenvolvimento de estrutura contratuais robustas e das minutas tipo / base adequadas às possibilidades de negócio e aos prazos pretendidos (20, 30 e 40 anos), designadamente: arrendamento, cedência, parceria, outras;
- Consultoria Financeira - Contratação de serviços externos, designadamente com a Floresta Atlântica e, ou *Smart Forest* para fornecimento parcial ou total de modelos financeiros a 40 anos para as herdades e portfólio FLORESTGAL (33 propriedades + 1 Consolidado);
- Consultoria em Contabilidade e Fiscalidade - Contratação de serviços externos, designadamente com a Floresta Atlântica e, ou *Smart Forest* para apoio operacional na implementação da contabilidade analítica (Modelos de Centro de Custo, Famílias de Imobilizado, etc.) e tratamento fiscal de faturas sobretudo na componente do IVA;



- Concecção e desenvolvimento de ações de divulgação e captação de interesses públicos e privados. Prevista a implementação de quatro eventos associados ao arranque e disseminação da mensagem e modelo de negócio da FLORESTGAL, incluindo diversos patrocínios de valor reduzido nas regiões alvo de intervenção;
- Novos arrendamentos - Alocação de uma verba de 250.000 euros para efeitos de eventuais novos arrendamentos que venham a ser negociados no âmbito de ações de emparcelamento (objetivo de concretizar adicionais 6.000 hectares até 2021), após avaliação de riscos de incêndio e modelação económica e financeira;

b) Otimização do património próprio

(Unidade: Euros)

INVESTIMENTOS	2019	2020	2021
PDR 2020 – Plantio de ativos biológicos (Subsídio a fundo perdido)	1.000.000	750.000	250.000
PDR 2020 – Plantio de ativos biológicos (componente Florestgal 15%)	150.000	112.500	37.500
PGF – Planos de Gestão Florestal (Obrigação Legal)	65.000	6.500	13.000
Certificação Florestal das Propriedades	45.000	4.500	9.000

- Verba a que se vai candidatar a FLORRESTGAL no âmbito do PDR 2020 para ações de arborização de ativos biológicos (limite de 2.000.000 de euros) – Componente atribuída a fundo perdido;

A Florestgal irá candidatar-se também a outros fundos já no decorrer de 2019 conforme atrás referido, na medida de oportunidade e disponibilidade de meios.

- Verba para ações de arborização de ativos biológicos (correspondente a 15% do valor máximo de 2.000.000 no âmbito do PDR 2020) – Componente a aportar pela empresa;
- PGF – Planos de Gestão Florestal (obrigação legal) - Verba para desenvolvimento dos Planos de Gestão Florestal, estimado em 6 euros/hectare. Apenas Herdade de Vale de Reis tem PGF aprovado. Todas as restantes (33 propriedades) não dispõem do mesmo;
- Certificação Florestal das Propriedades – Verba para certificação das propriedades e respetivas produções que beneficiam assim de um acréscimo de valor na venda dos respetivos materiais lenhosos, estimado em 4 euros/hectare.

(Unidade: Euros)

CUSTOS	2019	2020	2021
Conservação e Reparação	25.000	20.000	15.000
Manutenção de Caminhos e Aceiros	15.000	15.000	15.000
Materiais (Adubos)	15.000	15.000	15.000



IMI – Imposto Municipal de Imoveis	5.000	10.000	10.000
Outros diversos de operação	10.000	10.000	10.000
Sapadores Florestais (3 equipas de 5 elementos 365 dias)	180.000	180.000	180.000

- Conservação e Reparação – Reforço da verba anual para conservação e reparação de património urbano inserido nas propriedades, o qual não tem sido alvo de qualquer intervenção há mais de uma década, encontrando-se em estado degradado e, na quase totalidade, totalmente inabitáveis. Estas intervenções destinam-se a criar condições mínimas de habitabilidade em algumas propriedades destinadas às equipas técnicas e ou de sapadores que podem necessitar de permanecer no local ou de guardar equipamentos;
- Manutenção de Caminhos e Aceiros – Reforço de verba para manutenção de caminhos e aceiros no seio das herdades, para verificação das exigências legais/certificação das propriedades;
- Materiais (Adubos) – Reforço da verba para adubações já previstas realizar tendo em vista o aumento de produtividade dos ativos biológicos a prazo;
- IMI – Imposto Municipal de Imoveis – Reforço de verba para precaver eventuais acréscimos de responsabilidades fiscais em resultado da melhoria das condições do património urbano;
- Outros diversos de operação – Reforço de verba para acomodar aumento de gastos operacionais com ferramentas, dispositivos de proteção individual, consumíveis e peças (gasolina e óleos para motosserras, roçadoras e tratores).
- Sapadores Florestais – Contratação de 3 equipas (Norte, Centro e Sul) de 5 elementos (exigência legal) com carácter permanente, que corresponde a um custo anual de 60.000 euros / equipa. Este custo decorre do estado em que se encontram as propriedades, sem intervenções ativas na melhoria no rendimento das espécies existentes e, em muitos casos, em abandono total de produção ou com excesso de materiais combustíveis que necessitam ser removidos.

c) Outros aproveitamentos económicos

(Unidade: Euros)

CUSTOS	2019	2020	2021
Verba anual para estudos, pareceres, protocolos e projetos	30.000	30.000	30.000

- Alocação de uma verba para desenvolvimento e ou avaliação de projetos na área de outros aproveitamentos económicos a aportar ao projeto Florestgal, designadamente de projetos associados a turismo, cinegética, desportos, energia (biomassa, solar, eólica, hídrica) e ou produção em viveiros próprios de espécies a utilizar.



d) Estrutura organizacional

(Unidade: Euros)

CUSTOS	2019	2020	2021
Gastos com Pessoal / Organização	1.055.982	1.220.147	1.257.546
Gastos com a Sede (apropriação anual das obras a realizar)	42.600	42.600	42.600
Consultores (Florestais, Sistemas, Biodiversidade, Agronómica)	201.500	0	0
Serviços Partilhados Parpublica/Estamo	30.000	30.000	30.000
Seguros	18.500	17.500	15.000
Veículos de Serviço (Conselho de Administração)	32.289	32.289	32.289
Veículos Operacionais	143.280	170.340	170.340
Deslocação e Estada	30.000	25.000	20.000
Despesas Diversas	25.000	20.000	15.000

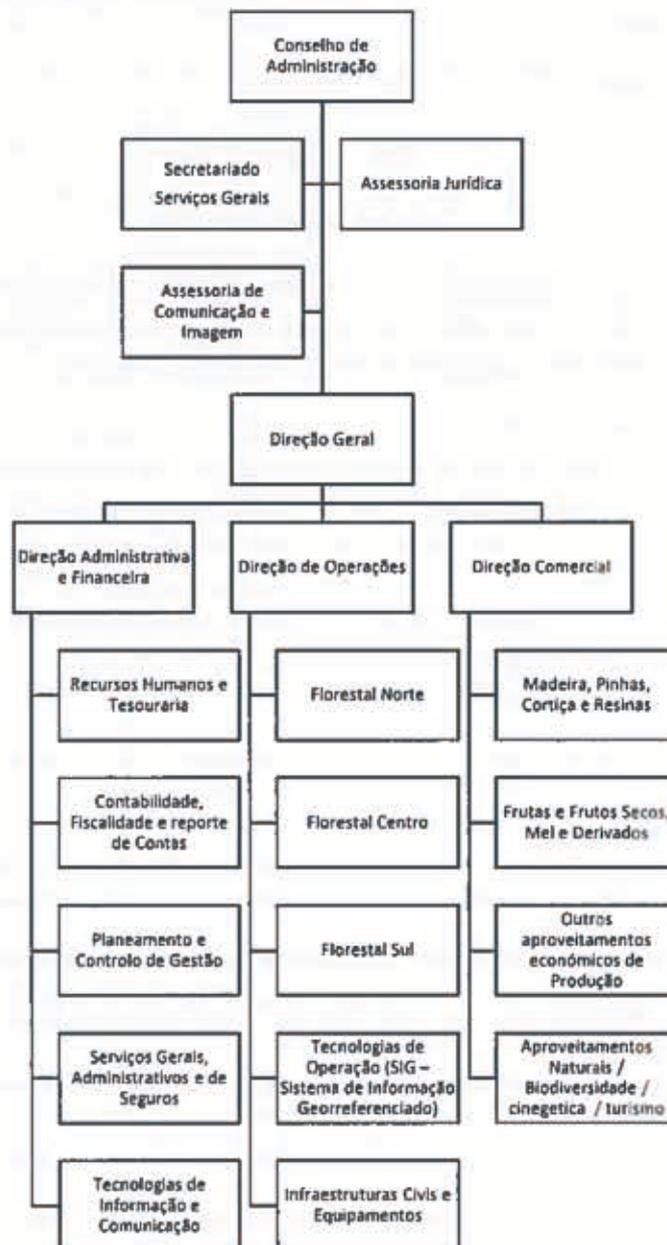
- Gastos com pessoal / organização - Para que as orientações estratégicas se comecem a materializar torna-se crítico implementar a estrutura de suporte operacional, cujo desenvolvimento (expansão) dependerá da consolidação progressiva e sucesso das ações acima referidas. Neste âmbito, entende o Conselho de Administração que a estrutura organizacional deverá distribuir-se de acordo com as seguintes especialidades:

Cargo	Dimensões de Risco	Pelouros / Funções sob Responsabilidade
Presidente	Estratégico  Receita e Investimentos	Relações Institucionais Imagem, Marca e Comunicação Jurídico, Património e Segurança Direção Comercial
Administrador	Operacional <i>Front-Office</i>  Custo e Investimento	Operação e Manutenção Investigação e Desenvolvimento Infraestruturas Civil e Equipamentos SIG - Sistema de Informação Geográfica Projetos Operacionais



Cargo	Dimensões de Risco	Pelouros / Funções sob Responsabilidade
Administrador	Financeiro <i>Back-Office</i>  Custo Estrutura	Recursos Humanos Serviços Administrativos Contabilidade e Fiscalidade Serviço Financeiro Planeamento e Controlo de Gestão Tecnologias de Informação (ERP) e Comunicação Projetos <i>Back-Office</i>

Ao que corresponde uma organização com as seguintes funções





Estas funções deverão ser executadas, em alguns casos em acumulação, pelos seguintes elementos que se entendem necessários para estabilização do projeto

(Unidade: N.º de colaboradores)

	2019	2020	2021
Direção Geral	1	1	1
Assessoria Jurídica	1	1	1
Assessoria de Comunicação e Imagem	1	1	1
Direção Administrativa e Financeira	4	4	4
Direção de Operações	8	9	9
Diretor Comercial	1	1	2
Bolsa Estágio 12º Ano	3	3	3
Bolsa Estágio Mestrado	4	4	4

- Quadro de Pessoal passa, de acordo com as expectativas, de 8 colaboradores em 2018 para 21 pessoas em 2019, 22 em 2020 e 23 em 2021, seguindo um modelo de consolidação progressiva, à medida que o conhecimento da realidade e expectativas de negócio se fundamentam.

Admite-se que a estimativa pode enfermar de algum excesso, quer de quantidade de colaboradores quer de valor unitário. Todavia, a esta data, a incerteza sobre o desenvolvimento de expectativas de negócio razoáveis e a prazo é ainda significativa tendo-se optado por uma perspetiva conservadora nas projeções. Apenas as funções base serão consolidadas assim que possível e por tempo indeterminado para estabilização do projeto empresarial no seu todo – Direção-geral, Assessoria de Comunicação e Imagem, Direção de Operação e Direção Comercial. Todas as restantes deverão ser alvo de contrato a prazo podendo ou não repetir-se de acordo com a consolidação a do projeto, e/ou vir a ser substituídas por outsourcing que se revele mais adequado.

PAO de 2018 contempla Presidente e 1º Vogal nomeados em 24 de julho p.p., 2º Vogal ainda não nomeado, mas previsto com efeitos a 1 de novembro 2018.

Foi igualmente contemplado nos Custos com Pessoal, o estabelecimento de uma política permanente de oferta de estágios profissionais, no âmbito da “Medida Estágios Profissionais” – 3 vagas até ao 12º ano área profissional, para apoio operacional e 4 vagas de mestrados em engenharia florestal/agronómica/Biologia/Ambiente. Tal política prevê-se, a esta data, com carácter permanente e como forma de pré-seleção para eventuais futuros elementos do quadro da empresa;

- Sede – Em face do Contrato de Comodato a 10 anos já celebrado e que contempla uma com opção de compra, os custos totais associados a obras e equipamento da nova sede (426.000,00 aos quais acresce IVA) são diferidos ao longo de 10 exercícios cabendo uma apropriação anual de 42.600 euros;
- Consultores (Florestais, Sistemas, Biodiversidade, Agronómica) – Custos a suportar ainda e apenas no ano de 2019 em acréscimo aos custos correntes com os atuais consultores (Técnicos Florestais – A.Vinagre,



P.Jeronimo e Caseiro - J.Bernardino), para efeitos de *phase-out* de funções que são gradualmente assumidas no âmbito do quadro permanente de pessoal.

- **Serviços Partilhados Parpública/Estamo** – Reforço da verba associada ao Centro de Serviços Partilhados da PARPÚBLICA/Estamo, tendo em vista o acréscimo de atividades e recursos a solicitar dos serviços já existentes, bem como novos serviços e reafecções previstas (Apoio Jurídico e Engenharia Civil);
- **Seguros** – Reforço da verba anual despendida a este título para segurar pontualmente as propriedades onde se esperam vir a efetuar cortes a curto prazo e que constituem fontes de receita com carácter crítico – Prémio de 1% sobre o valor da receita;
- **Veículos de Serviço (Conselho de Administração)** – Valores previstos em *renting* para as viaturas do Conselho de Administração que obedecem às instruções constantes da Deliberação Social Unanime por Escrito da PARPÚBLICA, de 24 de julho do corrente, relativamente a valores e kms a percorrer;
- **Veículos Operacionais** – Previsão de 9 viaturas adicionais às 4 atualmente existentes. 4 viaturas tipo ligeiro de passageiros são destinadas a apoio logístico operacional do Conselho de Administração e Direções/Assessorias. 5 viaturas tipo *pickup*/todo o terreno são destinadas a reforço direto dos meios operacionais – 4 para Técnicos Florestais e 1 para redundância de pessoal com carácter permanente / operações realizadas pelos estagiários florestais/agronómicos que suportam a Direção de Operações;

Orçamento inclui verba para combustível, portagens, IUC, Seguros e *Car Tracking*.

- **Deslocação e Estada** – Reforço da verba relativa a despesas de deslocação e estada para estabelecimento de parcerias e atividades comerciais. O valor previsto para este efeito está associado a deslocações e estadas do Conselho de Administração, quer em Portugal (municípios, universidades e centros de conhecimento) quer, eventualmente, no estrangeiro para recolha de informação e melhores praticas no setor (Coillte – Irlanda, Lesy – Republica Checa, BEI - Luxemburgo), já previstas no PAO 2018 mas que por razões de circunstancia poderão ter de ser realizadas apenas em 2019;
- **Despesas diversas de estrutura** - despesas diversas destinadas a fazer face a inúmeras naturezas tais como economato, registos, caixa em LX e FV, água, luz, comunicações, honorários, etc., que em face da sua diversidade e montantes não são facilmente antecipáveis a esta data
- **Compra de imóveis** – Não está prevista qualquer aquisição de imóveis no decorrer do exercício de 2018, nem nos exercícios de 2019, 2020 e 2021;
- **Vendas de ativos biológicos** – Com base nos elementos disponíveis à data, foram estimadas as seguintes receitas de vendas

(Unidade: Euros)

	2019	2020	2021
Madeira de Eucalipto	1.400.000	850.000	775.000
Cortiça	0	450.000	450.000
Pinhas	75.000	75.000	50.000
Madeiras Resinosas	450.000	450.000	350.000



- Alienações de imóveis/terrenos – Existem propriedades cujas características urbanas ou de reduzida dimensão, não aportam valor ao projeto FLORESTGAL, avaliadas na sua totalidade (dados de 2017) em cerca de 500.000 euros. A empresa pretende realizar nova avaliação das mesmas e diligenciar sobre a sua potencial comercialização, sendo que eventuais proveitos das vendas não foram contemplados neste PAO e, a existirem, serão reinvestidos imediatamente em ativos biológicos;
  - Proveitos com Rendas – Manutenção da estimativa de +/- 200.000,00€ / ano e igualmente contabilizados em “Outros Rendimentos e Ganhos”, acrescida de 5% em 2019, 2,5% em 2020 e 2,5% em 2021. Existe um conjunto diverso de contratos que urge renegociar e, nalguns casos, terminar. Os contratos a terminar serão alvo de nova oferta ao mercado durante 2019. Pretende-se nestas novas negociações e, ou renegociações aumentar a longevidade dos mesmos, de 1 ano, para prazos mais alargados ( 3, 5, ou superiores ) de modo a obter maior estabilidade sobre esta fonte de receitas e reduzir os custos administrativos associados;
  - Outros Rendimentos e Ganhos – Estimativa de juros a receber decorre de valores médios em caixa e das baixas taxas de remuneração que se perspetivam para o período,
  - Recebimento Extraordinário relativo a Imóveis – A Sociedade recebeu em junho de 2018 parte do valor do adiantamento (€ 4.500.000,00) pago por conta da Herdade Gil Vaz (€3.375.000 acrescido de juros compensatórios de € 430.045,88). Permanecem por receber € 1.125.000,00 relativos àquele adiantamento, igualmente acrescido de juros compensatórios até à sua liquidação. O PAO contempla receção das verbas em falta no final do primeiro semestre de 2019 (junho).
  - Obras e Projetos – Projeto de execução das obras da nova sede encontra-se concluído e representa um custo de € 11.000,00. As obras deverão arrancar na segunda quinzena de novembro e decorrerão por um período de 3 meses. Estas obras encontram-se estimadas em € 300.000,00, às quais acresce a título de fiscalização cerca de € 15.000, mobiliário, elevador, equipamentos diversos (tv, videoconferência, ar condicionado, cafetaria, segurança) no valor total de € 100.000. A todos estes valores acresce IVA. Dado que as instalações da sede foram cedidas pela Câmara Municipal de Figueiró dos Vinhos ao abrigo de um contrato de comodato a 10 anos, com opção de compra, os custos associados serão diferidos por aquele período.
- Não se perspetivam quaisquer intervenções de fundo, mas apenas intervenções pontuais de conservação e/ou manutenção no restante património urbano da empresa. Conquanto que potenciadores do acréscimo de valor de algum dos ativos em carteira, poderão vir a ser desenvolvidos alguns projetos específicos.
- Financiamento – a atividade da empresa será, em 2019 e exercícios subsequentes, financiada pelas receitas próprias, sem necessidade de recurso a financiamento externo.

## RECURSOS HUMANOS

Em sede de “Gastos com Pessoal”, foram consideradas as orientações constantes do Ofício da DGTF quanto à elaboração do presente Plano, refletidas no Quadro que se apresenta em seguida:

**FLORESTGAL**  
Gestão e Desenvolvimento  
Florestal, S.A.



(Unidade: Euros)

Designação	Execução	Estimativa	Previsão	Previsão	Var. 2019 / 2018	
	2017	2018	2019	2020	Valor	%
<b>Gastos Totais com pessoal (f) = a+b+c+d+e+f</b>	<b>114 866,73 €</b>	<b>252 156,74 €</b>	<b>1 055 981,82 €</b>	<b>1 220 147,45 €</b>	<b>803 825,08 €</b>	
a) Gastos com Órgãos Sociais	0,00 €	79 582,94 €	219 230,72 €	219 283,82 €	139 647,78 €	175%
b) Gastos com Dirigentes	0,00 €				0,00 €	0%
c) Remunerações do Pessoal	94 096,96 €	125 574,32 €	589 240,99 €	721 827,34 €	463 666,67 €	369%
(i) Vencimento base+Sub.Férias+Subs.Natal	93 189,35 €	107 219,00 €	520 640,57 €	645 326,92 €	413 421,57 €	386%
(ii) Outros Subsídios	907,61 €	18 355,32 €	68 600,42 €	76 500,42 €	50 245,10 €	274%
... In pacto reduções em remunerações/suspensão subsídios em cada ano	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
d) Benefícios pós-emprego	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
e) Restantes encargos	20 769,77 €	46 999,48 €	247 510,11 €	279 036,29 €	200 510,63 €	427%
f) Rescisões/Indemnizações	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
Designação	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão	Var. 2019/2018	
	2017	2018	2019	2020	Valor	%
<b>Nº Total RR O.S.+Carpos de Direção+Tribalhadores)</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (n.º em.º)	3	3	3	3	0	0%
Nº Carpos de Dirigentes sem O.S. (n.º em.º)	0	0	5	5	5	100%
Nº Tribalhadores sem O.S. sem Carpos de Direção (n.º em.º)	5	5	14	15	9	180%
Gastos com Dirigentes/Gastos com o Pessoal (b)/(f)-d)	0%	0%	46%	46%	44%	100%

**NOTAS:** Entre junho de 2015 e julho de 2018, o Conselho de Administração em funções não era remunerado pois era composto por elementos da Administração da Estamo, S.A.. Tabela não inclui os 2 membros da Mesa da Assembleia Geral

A variação relativa ao exercício de 2018 decorre da nomeação do Conselho de Administração - Presidente e Vogal Executivo em funções desde 24 de julho, e da perspetiva de entrada do 2º Vogal prevista até ao final do ano, assim como da entrada de um Estagiário (Bolsa de €671,09 + Subsídio de Refeição) para Figueiró dos Vinhos, com início em novembro e por um prazo máximo de 9 meses, ao abrigo da Medida Estágios Profissionais: Portaria nº 131/2017, de 7 de abril, retificada pela Declaração de Retificação nº 15/2017, de 27 de abril, e regulamentada pelo Despacho nº 4462/2017 de 24 de maio, alterado pelo Despacho nº 9620/2017 de 2 de novembro.

Para o ano de 2019, está prevista a estabilização do núcleo de gestão base da Florestgal composto por Direção Geral, Assessoria de Comunicação e Imagem, Direção Técnica e Direção Comercial que em conjunto com o Conselho de Administração irá desenvolver todos os aspetos de gestão da organização em detalhe - sistemas, normas, processos e procedimentos.

Temporariamente, este núcleo acumulará diversas funções previstas em organigrama, até que a realidade da empresa se encontre dominada e o seu plano de negócios estabilizado conceptualmente e aprovado pelo Acionista e Tutela. Encontrando-se a Florestgal num processo dinâmico de simultaneamente gerir um património significativo que lhe foi transmitido e redirecionar todo o seu plano de negócios para o futuro, o restante quadro de pessoal será progressiva estabilizado à medida que as ações a desencadear vão produzindo resultados.



No que diz respeito aos gastos com viaturas, os quais incluem os gastos decorrentes da disponibilização e utilização de veículos, nomeadamente combustíveis, IUC, portagens, conservação e reparação, prevê-se para os anos de 2019 e seguintes, valores significativamente superiores aos registados no passado recente e tendencialmente crescentes, via viaturas operacionais. A aquisição de viaturas acompanhará o desenvolvimento da estrutura de recursos humanos e poderá, em limite das expectativas existentes a esta data, vir a decompor-se do seguinte modo:

(Unidade: N° Veículos)

	2017	2018	2019	2020	2021
▪ Viaturas de Serviço					
Conselho de Administração (3º elemento ainda não nomeado - nov.2018)	0	3	3	3	3
• Viaturas Operacionais					
Sede de Figueiró dos Vinhos – Veículos ligeiros para serviços gerais e apoio logístico das assessorias, direções, coordenações	0	0	4	4	4
Direção Operações – Veículos tipo Todo o Terreno/ <i>Pickup</i> /Trator	4	4	9	9	9
	4	7	16	16	16

Veículos de Serviço contratados em *renting* a 4 anos e 80.000 kms, nos *plafonds* instituídos.

Veículos Operacionais contratados em *leasing* a 5 anos e sem limite de quilómetros. Rendas entre 300 e 500 euros, com *plafonds* de combustível, portagens, manutenção, IUC, seguros e *car tracking* incluídos, por categoria e serviço.

## PLANO DE REDUÇÃO DE CUSTOS

Decorrente da 0. Nota Introdutória e I. Quadro de Partida, as projeções ora realizadas para o exercício de 2019 e seguintes traduzem um acréscimo de custos, as quais merecem ser consideradas porquanto se trata de uma nova sociedade, com um novo objeto e atividades, numa fase de instalação, preparação e lançamento de um novo Plano de Negócio, que apenas será concretizado e materializado no decurso de 2019.

Os valores estimados correspondem a valores máximos previstos a despende e devem ser considerados para análise, pelas razões já expostas, sobretudo, os relativos ao ano de 2019. Os anos de 2020 e 2021 encerram ainda grande incerteza que, apenas será ultrapassada no decurso de 2019, previsivelmente até setembro, e revisitada no PAO de 2020 após validação de modelos com o Acionista e as Tutelas.

Em face das circunstâncias, com exceção do núcleo de gestão base que acompanhará o Conselho de Administração, não se prevê a contratação de mais pessoal em regime de prazo indeterminado, nem a aquisição genérica de viaturas.



Tais processos serão alvo de contratação a tempo certo e ou compensados por alugueres, respetivamente, na base de uma gestão prudente e do enquadramento existente.

#### PLANOS DE INVESTIMENTOS PLURIANUAIS

A empresa encontra-se a encetar os trabalhos relativos ao seu novo Plano de Negócios, o qual contemplará os investimentos plurianuais a realizar em maior detalhe.

O Quadro seguinte foi elaborado nos termos do ofício-circular, relativo às instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) para 2019, conforme evidenciado no anexo abaixo:

Quadro 5 – Plano de Investimento

(Unidade: Euros)

Empresa	Descrição do Investimento	Montante do Investimento	Data de Início	Data de Termo	Fundos Comunitários	Subsídio ao Investimento	Capital Alheio	Autofinanciamento	Total
Florestgal	Arbonzação 2019	1.150.000	09/2019	31/12/2019	0	1.000.000	0	150.000	1.150.000
Florestgal	Arbonzação 2020	862.500	01/01/2020	31/12/2020	0	750.000	0	112.500	862.500
Florestgal	Arbonzação 2021	287.500	01/01/2021	31/12/2021	0	250.000	0	37.500	287.500

Pela oportunidade temporal que não deve ser desperdiçada em face da situação detetada – ausência de qualquer ação de investimento em ativos biológicos há mais de uma década - a empresa pretende vir a fazer uso dos meios financeiros existentes ao abrigo do PDR 2020, assim como outros que entretanto lhe estejam disponíveis, e que lhe permitem aceder a um volume de € 2 milhões a fundo perdido até 2020/1, tendo a FLORESTGAL de investir, por seu turno, 15% para arrecadar aquelas verbas.

Não se prevê a realização de qualquer investimento financeiro para o ano de 2018.

Lisboa, 31 de outubro de 2018

O Conselho de Administração

Dr. José Miguel Medeiros

Eng.º Rui Pedro Barreiro



---

I. ANEXO I – Balanço, demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxos de Caixa

---

FLORESTGAL  
Gestão e Desenvolvimento  
Florestal, S.A.



Balço (Unidade: Euro)

FLORESTGAL	REAL		EXECUÇÃO		PROPOSTA		
	2016	2017	dez16	dez17	jan18	fev18	mar18
<b>BALANÇO PREVISIONAL</b>							
<b>Ativo</b>							
Ativo não corrente							
Ativos fixos tangíveis	16 522 870,34	12 054 268,53	12 000 216,20		11 991 243,04	11 982 269,90	11 973 296,55
Provisões de investimento	9 150 283,00	9 576 668,99	9 576 668,99		9 576 668,99	9 576 668,99	9 576 668,99
Ativos por impostos diferidos	1 182 431,26	420 953,23	820 953,23		820 953,23	820 953,23	820 953,23
<b>Total do Ativo não corrente</b>	<b>24 855 584,60</b>	<b>22 451 890,75</b>	<b>22 397 838,42</b>		<b>22 478 865,26</b>	<b>22 379 932,12</b>	<b>22 371 918,77</b>
Ativo corrente							
Inventários	7 331 142,70	8 357 309,42	6 335 768,99		6 335 768,99	6 335 768,99	6 335 768,99
Ativos biológicos	12 735 042,49	11 671 084,66	10 571 584,89		9 801 584,89	9 416 584,89	10 181 584,89
Ciências	928 046,45	407 238,43	483 487,80		332 504,65	181 627,76	160 991,37
Estado e Outros Entes Públicos	19 758,39	92,84	96 777,98		96 923,77	97 073,64	97 242,99
Outras contas a receber	86 303,09	5 738 656,83	1 270 418,67		1 270 418,67	7 918,67	7 918,67
Diferimentos	75 657,41	19 286,53	359 505,27		482 945,43	483 395,06	483 903,10
Ativos não comunitários para venda	8 894 439,09	-	-		-	-	-
Caixa e Depósitos Bancários	24 424 020,61	34 122 155,61	4 948 883,27		4 610 172,61	5 552 119,61	4 914 255,61
<b>Total do Ativo corrente</b>	<b>54 415 283,80</b>	<b>57 812 084,22</b>	<b>24 066 429,87</b>		<b>23 315 718,49</b>	<b>21 950 816,75</b>	<b>22 202 381,45</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>81 270 868,40</b>	<b>80 263 974,97</b>	<b>46 464 268,29</b>		<b>45 794 583,75</b>	<b>44 330 748,87</b>	<b>44 574 300,22</b>
<b>Capital Próprio e Passivo</b>							
Capital Próprio							
Capital realizado	57 887 635,06	57 887 635,06	24 700 000,00		24 700 000,00	24 700 000,00	24 700 000,00
Reservas Legais	1 312 639,75	1 464 397,22	1 484 397,22		1 484 397,22	1 484 397,22	1 484 397,22
Resultados Transmigrados	17 358 635,65	20 872 877,78	20 124 826,53		19 384 378,39	19 384 378,39	19 384 378,39
Resultado líquido do período	3 435 149,40	487 261,25	740 447,14		570 164,72	1 195 210,97	1 773 932,95
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>79 994 060,86</b>	<b>79 898 853,75</b>	<b>45 588 774,61</b>		<b>44 998 591,89</b>	<b>44 373 566,04</b>	<b>43 794 843,66</b>
Passivo							
Passivo não corrente							
Passivos por impostos diferidos	503 397,98	281 785,61	281 785,61		281 785,61	281 785,61	281 785,61
<b>Total Passivo não corrente</b>	<b>503 397,98</b>	<b>281 785,61</b>	<b>281 785,61</b>		<b>281 785,61</b>	<b>281 785,61</b>	<b>281 785,61</b>
Passivo corrente							
Fornecedores	40 397,46	44 303,26	154 148,16		104 148,16	104 148,16	104 148,16
Ajustamentos de Clientes	554 667,05	31 587,05	31 587,05		31 587,05	31 587,05	31 587,05
Estado e outros entes públicos	40 500,03	393 802,89	57 425,26		57 425,26	57 425,26	57 425,26
Outras contas a pagar	96 798,79	74 729,16	127 698,79		77 698,79	77 698,79	77 698,79
Diferimentos	41 052,92	47 907,40	242 846,94		242 846,94	242 846,94	242 846,94
<b>Total Passivo corrente</b>	<b>773 410,25</b>	<b>587 330,61</b>	<b>613 768,25</b>		<b>513 768,25</b>	<b>513 768,25</b>	<b>513 768,25</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>1 276 808,23</b>	<b>869 116,22</b>	<b>895 553,86</b>		<b>795 553,86</b>	<b>795 553,86</b>	<b>795 553,86</b>
<b>Total do Capital Próprio e do Passivo</b>	<b>81 270 868,40</b>	<b>80 263 974,97</b>	<b>46 464 268,29</b>		<b>45 794 583,75</b>	<b>44 330 748,87</b>	<b>44 574 300,22</b>



FLORESTGAL	REAL		REAL	EXECUÇÃO		PROPOSTA		PROPOSTA				
	2018	2017		dez18	dez19	jun20	set20	dez20				
<b>BALANÇO PREVISIONAL</b>												
<b>Ativo</b>												
Ativo não corrente												
Ativos fixos tangíveis	18.522.810,34	12.056.204,53	12.000.216,29	11.964.323,31	11.955.376,91	11.946.430,50	11.937.484,10	11.928.537,70				
Provisões de incumprimento	9.150.283,00	9.576.668,99	9.576.668,99	9.576.668,99	9.576.668,99	9.576.668,99	9.576.668,99	9.576.668,99				
Ativos por impostos diferidos	1.182.451,24	820.953,23	820.953,23	820.953,23	820.953,23	820.953,23	820.953,23	820.953,23				
<b>Total do Ativo não corrente</b>	<b>28.855.544,58</b>	<b>22.453.826,75</b>	<b>22.397.838,50</b>	<b>22.371.945,53</b>	<b>22.371.945,53</b>	<b>22.722.552,72</b>	<b>22.722.552,72</b>	<b>22.722.552,72</b>				
<b>Activo corrente</b>												
Inventários	7.381.142,70	6.357.369,62	6.335.786,99	6.335.786,99	6.335.786,99	6.335.786,99	6.335.786,99	6.335.786,99				
Ativa biológica	12.735.942,49	11.811.084,86	10.571.584,86	10.181.584,89	10.679.084,83	10.314.084,89	9.949.084,89	9.584.084,89				
Clientes	928.046,55	403.296,43	403.487,80	60.891,37	160.891,37	179.853,18	179.328,30	176.834,54				
Estado e Outros Entes Públicos	19.750,37	12,24	96.777,99	97.402,09	97.548,13	97.086,64	97.817,86	97.941,29				
Outras contas a receber	86.363,69	5.138.458,83	1.270.418,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67				
Diferimentos	25.651,41	19.736,53	359.509,27	484.350,59	484.821,52	485.234,04	485.627,76	485.998,01				
Ativos não corrente devidos para venda	8.804.439,09	-	-	-	-	-	-	-				
Caixa e Depósitos Bancários	24.434.828,67	34.122.355,67	4.949.657,37	4.914.255,67	4.600.949,67	4.337.487,67	4.129.987,67	3.680.217,67				
<b>Total do Ativo corrente</b>	<b>54.415.263,80</b>	<b>57.972.044,22</b>	<b>24.088.629,97</b>	<b>22.202.207,65</b>	<b>22.308.499,13</b>	<b>21.758.033,09</b>	<b>21.185.528,21</b>	<b>20.550.763,10</b>				
<b>Total do Ativo</b>	<b>81.270.808,38</b>	<b>80.365.974,97</b>	<b>46.486.468,47</b>	<b>44.574.153,18</b>	<b>44.680.444,66</b>	<b>44.480.585,81</b>	<b>43.908.086,92</b>	<b>43.273.515,80</b>				
<b>Capital Próprio e Passivo</b>												
Capital Próprio												
Capital realizado	57.887.635,00	51.887.635,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00				
Reservas Legais	1.312.639,75	1.484.397,22	1.484.397,22	1.484.397,22	1.484.397,22	1.484.397,22	1.484.397,22	1.484.397,22				
Reservado para impostos	11.358.635,85	20.622.027,77	20.124.628,53	19.384.379,39	16.942.358,10	16.942.358,10	16.942.358,10	16.942.358,10				
Resultado líquido do período	3.435.149,60	587.201,25	740.447,14	2.442.021,29	564.502,92	1.191.661,37	1.762.862,86	2.306.324,17				
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>79.994.060,00</b>	<b>79.499.952,74</b>	<b>45.588.776,61</b>	<b>44.138.755,32</b>	<b>44.312.252,40</b>	<b>43.885.095,95</b>	<b>43.113.892,37</b>	<b>42.480.431,15</b>				
<b>Passivo</b>												
Passivo não corrente												
Passivos por impostos diferidos	503.397,80	241.785,61	281.785,61	281.785,61	281.785,61	281.785,61	281.785,61	281.785,61				
<b>Total Passivo não corrente</b>	<b>503.397,80</b>	<b>241.785,61</b>	<b>281.785,61</b>	<b>281.785,61</b>	<b>281.785,61</b>	<b>281.785,61</b>	<b>281.785,61</b>	<b>281.785,61</b>				
<b>Passivo corrente</b>												
Fornecedores	40.391,48	44.303,36	154.148,16	104.148,16	104.148,16	104.148,16	104.148,16	104.148,16				
Adiantamentos de Clientes	554.662,00	31.587,00	31.587,00	31.587,00	31.587,00	31.587,00	31.587,00	31.587,00				
Estado e outros entes públicos	40.500,53	303.603,49	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36				
Outras contas a pagar	96.798,79	24.129,19	127.698,79	77.698,79	77.698,79	77.698,79	77.698,79	77.698,79				
Diferimentos	41.052,97	62.800,40	242.846,94	142.846,94	242.846,94	242.846,94	242.846,94	242.846,94				
<b>Total Passivo corrente</b>	<b>773.410,22</b>	<b>587.336,61</b>	<b>613.786,25</b>	<b>513.786,25</b>	<b>513.786,25</b>	<b>513.786,25</b>	<b>513.786,25</b>	<b>513.786,25</b>				
<b>Total do passivo</b>	<b>1.276.808,02</b>	<b>889.112,22</b>	<b>895.481,86</b>	<b>795.481,86</b>	<b>795.481,86</b>	<b>795.481,86</b>	<b>795.481,86</b>	<b>795.481,86</b>				
<b>Total do Capital Próprio e do Passivo</b>	<b>81.270.808,38</b>	<b>80.365.974,97</b>	<b>46.486.468,47</b>	<b>44.574.153,18</b>	<b>44.680.444,66</b>	<b>44.480.585,81</b>	<b>43.908.086,92</b>	<b>43.273.515,80</b>				



FLORESTGAL	REAL		REAL	EXECUÇÃO	PROPOSTA			PROPOSTA						
	2018	2017			4a/18	6a/19	Jun/21	6a/21	4a/21					
<b>BALANÇO PREVISIONAL</b>														
<b>Aifro</b>														
Aifro não corrente														
Ativos não tangíveis	18.572.870,34	22.824.750,33	12.060.210,26	11.904.323,31	11.904.323,31	11.928.537,75	11.919.610,06	11.910.600,41	11.901.778,76	11.901.778,76	11.901.778,76	11.901.778,76	11.901.778,76	11.901.778,76
Propriedades de imobilizado	9.159.293,26	9.214.668,97	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99	9.578.668,99
Ativos por impostos diferidos	1.182.431,26	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27	670.933,27
Total do Aifro não corrente	28.914.594,86	33.710.352,57	22.310.112,52	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55	22.154.285,55
<b>Aifro corrente</b>														
Impendimentos	5.387.142,33	6.347.569,47	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39	6.335.148,39
Ativos biológicos	12.725.047,49	11.171.024,19	10.511.544,69	10.111.584,89	10.111.584,89	9.544.004,89	9.544.004,89	9.544.004,89	9.544.004,89	9.544.004,89	9.544.004,89	9.544.004,89	9.544.004,89	9.544.004,89
Clientes	978.046,45	637.928,43	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45	483.046,45
Empresas e Outras Entidades Públicas	18.754,29	52,47	98.777,56	97.427,08	97.427,08	97.941,28	97.941,28	97.941,28	97.941,28	97.941,28	97.941,28	97.941,28	97.941,28	97.941,28
Outras contas a receber	88.203,09	5.128.850,25	1.270.418,61	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67	7.918,67
Diversos	79.951,42	19.198,55	359.569,27	484.380,39	484.380,39	485.998,01	485.998,01	485.998,01	485.998,01	485.998,01	485.998,01	485.998,01	485.998,01	485.998,01
Reserva não corrente (deduzida para venda)	8.804.439,27	19.198,55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e Depósitos Bancários	24.434.639,41	24.172.716,61	4.948.882,31	4.914.255,41	4.914.255,41	3.860.217,61	3.861.384,41	3.861.384,41	3.861.384,41	3.861.384,41	3.861.384,41	3.861.384,41	3.861.384,41	3.861.384,41
Total do Aifro corrente	54.413.333,86	57.813.044,22	24.084.435,97	23.202.381,83	23.202.381,83	20.505.743,18	20.294.436,82	19.722.383,83	19.203.643,26	18.412.473,99	18.412.473,99	18.412.473,99	18.412.473,99	18.412.473,99
<b>Total do Aifro</b>	<b>83.327.928,72</b>	<b>91.533.396,79</b>	<b>46.394.548,49</b>	<b>45.356.667,38</b>	<b>45.356.667,38</b>	<b>41.660.486,86</b>	<b>42.448.722,64</b>	<b>41.874.767,66</b>	<b>41.607.127,25</b>	<b>40.824.952,25</b>	<b>40.566.752,75</b>	<b>40.566.752,75</b>	<b>40.566.752,75</b>	<b>40.566.752,75</b>
<b>Capital Próprio e Passivo</b>														
<b>Capital Próprio</b>														
Capital realizado	57.587.535,36	57.887.635,06	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00	24.700.000,00
Reservas Legais	1.719.630,53	1.684.287,25	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27	1.484.397,27
Reservas Transições	17.208.833,85	20.022.027,27	20.124.828,53	19.348.378,39	19.348.378,39	18.942.308,79	18.942.308,79	18.942.308,79	18.942.308,79	18.942.308,79	18.942.308,79	18.942.308,79	18.942.308,79	18.942.308,79
Resultado líquido do período	3.435.149,42	491.201,27	740.447,19	2.442.021,29	2.442.021,29	2.346.324,11	2.346.324,11	2.346.324,11	2.346.324,11	2.346.324,11	2.346.324,11	2.346.324,11	2.346.324,11	2.346.324,11
Total do Capital Próprio	79.951.153,16	79.985.153,75	46.949.673,09	46.918.153,07	46.918.153,07	42.489.431,18	42.270.679,23	41.643.092,67	41.178.232,19	40.328.483,46	40.328.483,46	40.328.483,46	40.328.483,46	40.328.483,46
<b>Passivo</b>														
<b>Passivo não corrente</b>														
Passivos por impostos diferidos	503.297,56	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61
Total Passivo não corrente	503.297,56	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61	281.735,61
<b>Passivo corrente</b>														
Fornecedores	48.291,48	44.269,52	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11	154.148,11
Ajustamentos de Clientes	554.957,26	3.130,25	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00	31.987,00
Estado e outras entidades públicas	492.500,00	363.860,00	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36	57.425,36
Outras contas a pagar	86.739,11	71.721,11	127.638,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79	77.688,79
Diversos	41.077,22	42.907,46	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54	242.840,54
Total Passivo corrente	176.415,07	567.316,34	613.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20	513.795,20
Total do passivo	1.279.712,63	649.051,95	895.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81	795.530,81
<b>Total do Capital Próprio e do Passivo</b>	<b>81.278.844,26</b>	<b>80.315.974,97</b>	<b>46.484.284,26</b>	<b>44.922.247,19</b>	<b>44.922.247,19</b>	<b>41.660.486,86</b>	<b>42.448.722,64</b>	<b>41.874.767,66</b>	<b>41.607.127,25</b>	<b>40.824.952,25</b>	<b>40.566.752,75</b>	<b>40.566.752,75</b>	<b>40.566.752,75</b>	<b>40.566.752,75</b>



Demonstração de Resultados ( Unidade: Euro)

FLORESTGAL	REAL		EXECUÇÃO		PROPOSTA			
	2016	2017	dez18	mar19	jun19	set19	dez19	
<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR MADUREZA PREVISIONAL</b>								
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>								
Vendas e Serviços Prestados	2.102.560,16	1.685.058,72	1.350.000,00	481.250,00	962.500,00	1.443.750,00	1.925.000,00	
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00					
Variação nos inventários da produção	1.609.214,82	1.134.737,51	-1.147.500,00	-365.000,00	-770.000,00	-1.155.000,00	-1.540.000,00	
Costo das mercadorias vendidas e das matrias consumidas	-158.537,50	0,00						
Fornecimentos e Serviços Externos	582.555,77	-654.216,63	-567.750,00	-479.410,73	-658.821,47	-1.438.232,20	-1.917.642,93	
Gastos Com o Pessoal	-152.959,87	-114.856,73	-252.156,74	-223.633,90	-502.125,27	-734.391,06	-1.055.961,82	
Ajustamentos de inventários (perdas / reversões)	657.481,44	-1.023.833,76						
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)								
Imparidade de activos não depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	-85.804,53	-22.570,67	11.302,77					
Aumentos / Reduções de justo valor								
Outros Rendimentos e Ganhos	3.089.924,68	149.793,65	341.988,59	53.083,15	106.182,65	159.360,04	212.456,43	
Outros Gastos e Perdas	-29.274,76	-28.902,24	-40.000,00	-7.500,00	-15.000,00	-22.500,00	-30.000,00	
Resultado antes da depreciação, gastos de financiamento e impostos	3.405.441,94	234.195,35	-704.115,43	-561.211,48	-1.177.844,06	-1.747.013,22	-2.408.126,32	
Gastos / Reversões de depreciação e de amortização	-34.792,30	-33.387,57	-35.331,71	-8.973,24	-17.946,48	-26.919,73	-35.892,97	
Imparidade de activos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	-218.217,84	-176.581,71						
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	3.153.431,96	43.828,22	-739.447,16	-570.184,72	-1.195.210,57	-1.773.932,95	-2.442.021,29	
Resultado antes de impostos	3.153.431,96	43.828,22	-739.447,16	-570.184,72	-1.195.210,57	-1.773.932,95	-2.442.021,29	
Imposto sobre o rendimento do período	-281.717,41	-541.027,67	-1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Resultado líquido do período	3.435.149,40	-497.201,24	-740.447,16	-570.184,72	-1.195.210,57	-1.773.932,95	-2.442.021,29	

FLORESTGAL  
Gestão e Desenvolvimento  
Florestal, S.A.



FLORESTGAL	REAL		EXECUÇÃO		PROPOSTA			
	2016	2017	dec16	dec17	mar20	jun20	set20	dez20
<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR MATUREZA PREVISIONAL</b>								
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>								
Vendas e Serviços Prestados	2'102 560,16	1 693 086,76	1 350 000,00	1 925 000,00	456 250,00	912 500,00	1 368 750,00	1 825 000,00
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00	0,00				
Variação nos investimentos da produção	-1 609 214,82	-1 134 737,51	-1 147 500,00	-1 540 000,00	-365 000,00	-730 000,00	-1 095 000,00	-1 460 000,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	158 337,50	0,00						
Fornecimentos e Serviços Externos	-802 505,77	-654 216,60	-567 750,00	-1 917 642,93	-423 195,48	-846 390,97	-1 269 596,45	-1 692 797,93
Gastos Com o Pessoal	152 956,67	-114 886,73	-252 196,74	-1 055 981,82	-270 507,71	-603 632,79	-860 775,57	-1 220 147,45
Ajustamentos de inventários (perdas / reversões)	657 481,44	1123 833,28						
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	-85 804,58	-22 570,92	11 302,72					
Imparidade de activos não depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)								
Aumentos / Reduções de justo valor	3 089 924,68	149 793,62						
Outros Rendimentos e Ganhos	574 769,50	1 330 429,95	341 988,59	212 496,43	54 400,67	108 763,19	163 100,57	217 406,62
Outros Gastos e Perdas	-29 274,26	-26 902,24	-40 000,00	-30 000,00	-7 500,00	-15 000,00	-22 500,00	-30 000,00
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>3 406 441,98</b>	<b>254 195,25</b>	<b>-704 115,43</b>	<b>-2 405 128,22</b>	<b>-555 556,52</b>	<b>-1 173 768,58</b>	<b>-1 736 023,44</b>	<b>-2 360 538,55</b>
Gastos / Reversões de depreciação e de amortização	-34 792,30	-33 387,92	-35 331,71	-35 892,97	-8 946,40	-17 892,81	-26 839,21	-35 785,61
Imparidade de activos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	218 217,64	-176 981,21						
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>3 153 431,96</b>	<b>43 826,22</b>	<b>-739 447,14</b>	<b>-2 442 021,29</b>	<b>-564 502,92</b>	<b>-1 191 661,37</b>	<b>-1 762 862,65</b>	<b>-2 396 324,17</b>
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>3 153 431,96</b>	<b>43 826,22</b>	<b>-739 447,14</b>	<b>-2 442 021,29</b>	<b>-564 502,92</b>	<b>-1 191 661,37</b>	<b>-1 762 862,65</b>	<b>-2 396 324,17</b>
Imposto sobre o rendimento do período	-281 717,44	-541 027,47	-1 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>3 435 149,40</b>	<b>-497 201,25</b>	<b>-740 447,14</b>	<b>-2 442 021,29</b>	<b>-564 502,92</b>	<b>-1 191 661,37</b>	<b>-1 762 862,65</b>	<b>-2 396 324,17</b>



FLORESTGAL	REAL		EXECUÇÃO		PROPOSTA		PROPOSTA		
	2016	2017	dec18	dec19	dec20	jan21	sep21	dez21	
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA PREVISIONAL									
RENDIMENTOS E GASTOS									
Vendas e Serviços Prestados	2.102.540,14	1.693.094,70	1.350.000,00	1.925.000,00	1.825.000,00	460.812,50	921.825,00	1.382.437,50	1.025.000,00
Subsidios à exploração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação nos inventários da produção	1.609.214,82	1.134.731,51	-1.147.500,00	-1.540.000,00	-1.460.000,00	-325.000,00	-650.000,00	-975.000,00	-1.300.000,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-158.537,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecimentos e Serviços Externos	-982.506,22	-654.216,00	-987.150,00	-1.917.642,33	-1.692.797,93	-406.511,98	-813.023,97	-1.219.535,54	-1.626.047,93
Gastos Com o Pessoal	152.966,87	114.864,13	-252.166,74	-1.055.981,32	-1.220.147,46	-278.253,38	-822.310,01	-867.997,70	-1.257.545,69
Ajustamentos de inventários (perdas / reversões)	651.481,44	1.023.833,29	11.802,72						
Imparidade de vendas a receber (perdas / reversões)	-45.804,59	-22.570,62							
Imparidade de activos não depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)									
Aumentos / Reduções de justo valor	3.089.024,58	149.793,62							
Outros Rendimentos e Ganhos	574.789,90	1.290.429,39	341.988,59	212.496,43	217.406,82	55.620,59	111.209,73	166.776,12	222.304,43
Outros Gastos e Perdas	-29.274,26	-28.962,24	-40.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-7.500,00	-15.000,00	-22.500,00	-30.000,00
Resultado antes de depreciações, gastos de financialamento e impostos	3.486.441,98	254.195,35	-704.115,43	-2.406.138,32	-2.350.538,59	-500.832,28	-1.047.492,25	-1.575.420,82	-2.388.249,14
Gastos / Reversões de depreciação e de amortização	-34.792,26	-33.387,95	-35.331,71	-35.882,97	-35.785,61	-8.919,64	-17.832,29	-28.758,83	-35.678,50
Imparidade de activos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	-216.217,64	175.981,29							
Resultado operacional (antes de gastos de financialamento e impostos)	3.153.431,86	42.826,22	-739.447,14	-2.442.021,26	-2.396.324,17	-509.751,92	-1.085.338,53	-1.602.178,97	-2.401.947,72
Resultado antes de impostos	3.153.431,86	42.826,22	-739.447,14	-2.442.021,26	-2.396.324,17	-509.751,92	-1.085.338,53	-1.602.178,97	-2.401.947,72
Imposto sobre o rendimento do período	-281.717,44	-541.027,41	-1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado líquido do período	3.435.149,40	-497.201,23	-148.447,14	-2.442.021,26	-2.396.324,17	-509.751,92	-1.085.338,53	-1.602.178,97	-2.401.947,72





FLORESTGAL	REAL		PROPOSTA		PROPOSTA			euros
	2010	2011	euros	euros	março	junho	setor	
<b>DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL</b>								
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais - método directo</b>								
Recuperação de saldos	1.658.271,94	2.415.267,24	1.629.437,45	2.437.496,43	519.650,67	1.921.261,19	1.531.650,57	2.042.058,63
Pagamentos a fornecedores	1.542.371,22	1.755.965,54	987.710,00	1.987.647,93	423.199,43	846.308,97	1.269.568,42	1.622.791,83
Pagamentos ao pessoal	147.422,73	135.746,45	252.157,74	1.100.987,82	270.507,71	603.627,79	830.775,57	1.220.187,45
Fluxo gerado pelas operações	497.223,53	1.591.041,79	318.939,71	618.778,32	185.943,53	428.714,56	611.224,44	819.118,35
Pagamento de imposto de empresa sobre o reembolso *	1.181,01	7.307,98	318.708,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros recebimentos/pagamentos *	2.507,35	43.317,77	42.000,00	30.000,00	7.600,00	15.000,00	27.500,00	30.000,00
Fluxo de caixa das actividades operacionais (1)	499.492,51	1.544.939,54	381.714,55	648.778,32	193.543,53	443.714,56	641.024,44	809.118,35
<b>Fluxo de caixa das actividades de investimento</b>								
Pagamentos respeitantes a:								
Activos Fixos Tangíveis	15.825,02	1.910,32	1.819,71					
Recuperação de investimentos de:								
Activos Fixos Tangíveis	1.028.900,00	1.125.100,00	3.379.000,00	1.250.000,00				
Propriedades de Investimento	178.180,00	5.933.220,00	558.112,27	12.600,00				
Juros e rendimentos similares *	115.548,02	7.882,24						
Fluxo de caixa das actividades de investimento (2)	1.313.643,10	8.142.391,92	3.622.811,24	631.912,29	122.750,00	133.000,00	143.392,00	153.900,00
<b>Recuperação de investimentos de:</b>								
Pagamentos respeitantes a:								
Finanças de capital e de caixa empréstimos de capital próprio			32.332,43					
Fluxo de caixa das actividades de financiamento (3)		15,60	32.107.811,08					
Variação de caixa e seus equivalentes (4 = (1) + (2) + (3))	1.809.423,61	9.487.235,36	29.172.712,81	34.427,12	313.293,53	576.714,56	784.272,44	1.054.018,35
Estado das diferenças de câmbio								
Caixa e seus equivalentes no início do período	22.611.194,31	24.424.819,92	24.122.119,28	4.948.822,37	4.914.352,25	4.914.352,25	4.914.352,25	4.914.352,25
Caixa e seus equivalentes no fim do período	24.420.617,92	34.122.115,28	4.948.822,37	4.914.352,25	4.409.643,73	4.237.424,69	4.139.981,81	3.860.216,70

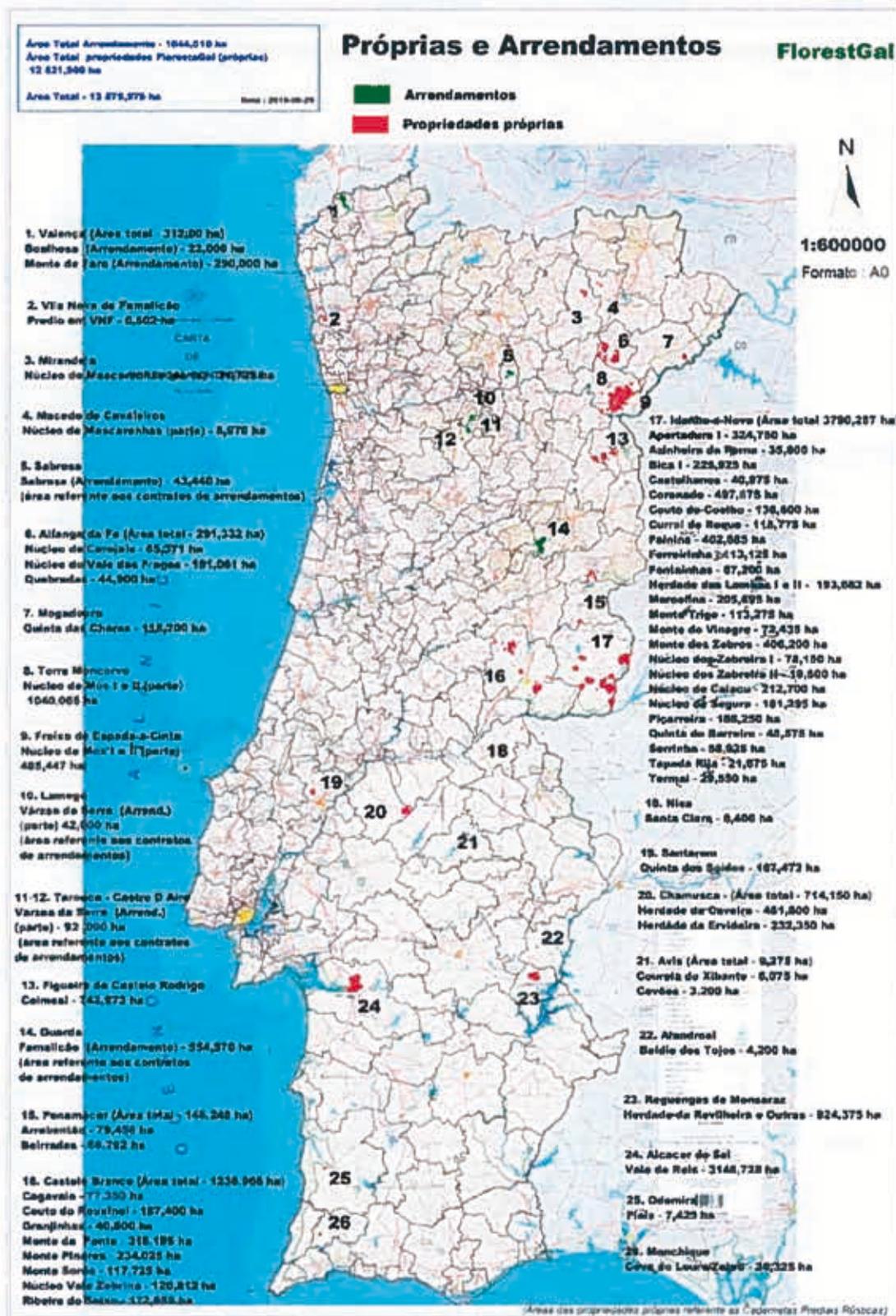




---

VI. ANEXO II – Mapa das Propriedades por Concelho

---





---

ANEXO III - Anexo relativo ao Ponto 2. 1. PAO constante do Ofício Circular N° 4219 da DGTF, datado de 14 de Agosto de 2018.

---



Determina o Ponto 2.1 – PAO do Ofício Circular N.º 4219 da DGTF, datado de 14 de agosto de 2018, que:

**“... nos casos em que as empresas apresentem resultados líquidos negativos, a proposta de PAO deverá integrar um anexo com a memória justificativa do fato, se o EBIT, excluindo variações de justo valor, provisões e imparidades, for negativo, este anexo deverá ainda integrar a estratégia proposta pela empresa para repor a sua viabilidade económica e financeira a curto e médio prazo.”**

Relativamente a esta matéria entende o Conselho de Administração da Florestgal que:

1. Atenta a situação excecional já referida no Ponto I e II que envolve a redenominação de uma sociedade e a consequente alteração de objeto social, em julho p.p., para algo totalmente diferente da que lhe precedeu,
2. Acrescida do fato de tal alteração não ter sido precedida de exercício que desse lugar a um Plano de Atividades e Orçamento já aprovado para 2018, 2019 e 2020 que coubesse à nova administração implementar, ou
3. Qualquer outro mecanismo que permitisse a identificação de um hiato temporal para o mesmo e a correspondente alocação de recursos à necessária transição,

a apresentação de uma qualquer estratégia, nesta fase dos acontecimentos, que demonstrasse como a empresa perspetiva a reposição da sua viabilidade económica e financeira a curto e médio prazo seria de todo inverosímil ou insuportável em termos técnicos.

Será a nova administração, igualmente nomeada em julho p.p. que no decurso da sua ação e sobretudo ao longo do ano de 2019 irá promover a apresentação de uma proposta de Plano de Negócios para a Florestgal, identificando as necessidades e as condições mínimas ao seu desenvolvimento simultaneamente com toda a reformulação imediata e necessária, para que tal se possa tornar uma realidade.

Toda a lógica de construção do presente PAO pretende assim, no espaço de um ano, estar na posse de informação, análises e cenários económico-financeiros a curto, médio e longo prazos que serão oportunamente submetidos à apreciação do acionista e tutelas para definição da evolução futura da Florestgal acreditando ser então possível, para o ano de 2020 e seguintes, estar já capacitada a responder de forma fiável.



## PARECER DO FISCAL ÚNICO

### INTRODUÇÃO

1. Examinámos as demonstrações financeiras prospetivas da **FLORESTGAL – GESTÃO E DESENVOLVIMENTO FLORESTAL, S.A.** (*FLORESTGAL* ou Entidade), respeitantes ao triénio de 2019, 2020 e 2021, incluindo os pressupostos em que se basearam, as quais integram o Plano de Atividades, Investimento e Orçamento (designado por PAO) para o mesmo período e compreendem:
  - Os Instrumentos Previsionais de Gestão para 2019, 2020 e 2021 constituídos pelas seguintes peças fundamentais: Balanço, Demonstração dos resultados por naturezas, Demonstração dos fluxos de caixa, Principais indicadores económico-financeiros e de gestão, Plano de investimentos e Plano de Redução de Custos.

### RESPONSABILIDADES

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da *FLORESTGAL* a preparação e apresentação do Plano de Atividades, Investimento e Orçamento (PAO), tendo em consideração o normativo legal aplicável.
3. A nossa responsabilidade consiste em expressar uma opinião profissional e independente, baseada no nosso exame daquelas demonstrações financeiras prospetivas.

### ÂMBITO

4. O exame a que procedemos foi efetuado de acordo com a Norma Internacional sobre Trabalhos de Garantia (ISAE) 3400 – Exame da Informação Financeira Prospetiva, e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e, conseqüentemente, incluiu os procedimentos que tivemos por necessários para avaliar os pressupostos usados e a preparação e a apresentação da informação prospetiva.
5. Foi ainda tida em consideração outra informação considerada relevante nas circunstâncias para avaliação dos pressupostos utilizados.

#### RESERVA

6. Na elaboração do seu PAO, a *FLORESTGAL* toma em consideração as orientações constantes do Ofício Circular n.º 4219 da DGTF, datado de 14 de agosto de 2018 (Ofício). Este prevê que em Anexo ao PAO sejam apresentados eventuais pedidos de exceção ao cumprimento dos princípios aí enunciados, bem como os despachos de membros do Governo que os autorizam. Conforme divulgado no PAO, tendo em conta a experiência reunida neste período de reorientação estratégica, a Entidade opta por submeter este documento antes do despacho às respetivas tutelas dos referidos pedidos de exceção, pois foi entendido que estas não irão proceder à sua análise autónoma, nem se pronunciarão sem uma análise técnica e prévia da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (UTAM).

#### PARECER

7. Baseado no exame efetuado aos suportes dos pressupostos, exceto quanto aos efeitos da situação descrita no parágrafo anterior, nada chegou ao nosso conhecimento que dê lugar a crer que os mesmos não proporcionam uma base razoável para as previsões/projeções apresentadas, sendo apresentadas de forma consistente com as políticas contabilísticas normalmente adotadas pela *FLORESTGAL*.
8. Devemos contudo advertir que frequentemente os acontecimentos futuros não ocorrem de forma esperada, pelo que os resultados reais poderão vir a ser diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

#### ÊNFASES

9. Sem afetar a opinião expressa nos parágrafos anteriores, chamamos a atenção para o facto de através de Deliberação Social Unânime por Escrito do acionista único, datada de 17 de julho de 2018, a Entidade procedeu à alteração da sua denominação social, tendo passado a designar-se *FLORESTGAL – EMPRESA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO FLORESTAL, S.A.*, sendo a anterior designação *LAZER E FLORESTA – EMPRESA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO AGRO-FLORESTAL, IMOBILIÁRIO, TURÍSTICO E CINEGÉTICO, S.A.*. Na sequência do processo de reestruturação então iniciado, foram ainda alterados o capital social, o objeto social e a sede da Sociedade, tendo igualmente sido designado um novo Conselho de Administração.
10. A reestruturação empresarial mencionada no parágrafo anterior e o facto de ainda existir incerteza significativa quanto aos instrumentos que poderão ser utilizados na persecução da estratégia a adotar, acresce significativamente o nível de incerteza associado aos valores projetados, para o período de 2019

e para os exercícios seguintes, os quais não podem ser considerados comparáveis aos valores associados à atividade que vinha sido exercida anteriormente.

11. Face aos constrangimentos observados pela FLORESTGAL na apresentação do seu PAO referente ao triénio 2019, 2020 e 2021, tendo presente a sua especificidade face ao normativo que regulamenta a apresentação deste plano, o mesmo é apresentado após o prazo previsto. A informação histórica mais recente utilizada na elaboração do plano tem data de referência de 31 de dezembro de 2018.

Lisboa, 07 de agosto de 2019

**OLIVEIRA, REIS & ASSOCIADOS, SROC, Lda.**  
Representada por

Joaquim Oliveira de Jesus, ROC nº 1056