

CAPÍTULO V

OS PRINCIPAIS PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS A REPRIVATIZAR

Como já antes se referiu, o impacto do processo de privatizações no sistema produtivo nacional é anterior à própria operação de privatização já que, em alguns casos, antecedendo a alienação das empresas foram encetados importantes processos de reestruturação que visaram reforçar a estrutura económica e financeira das empresas, redefinir a sua estratégia empresarial no sentido de a aproximar às novas condições de funcionamento dos mercados, ou contribuir para importantes reformas sectoriais necessárias à modernização da economia nacional.

Neste campo da reestruturação económica e financeira das empresas poderemos lembrar os processos de reestruturação da QUIMIGAL, da Portucel, da Siderurgia Nacional, da RNIP e da Portugal Telecom, para apenas referir os mais importantes.

Para além destes casos, outros houve em que foi necessário proceder a uma reestruturação empresarial, como foi o caso da EDP ou das empresas de telecomunicações, onde a reestruturação visou preparar as empresas para as novas condições de funcionamento dos respectivos sectores, marcadas por uma concorrência acrescida decorrente da liberalização. Nesta linha foi também recentemente aprovado o esquema de reestruturação da GDP - Gás de Portugal, SA

Para dar uma imagem mais aproximada do esforço de reestruturação desenvolvido, analisaremos de seguida cada um dos principais processos de reestruturação acima referidos.

1. QUIMIGAL - QUÍMICA DE PORTUGAL, SA

A reprivatização da Quimigal, começou, parcialmente, logo em 1986.

Com efeito, e de acordo com a legislação então em vigor, houve alienações patrimoniais de imóveis e de participações em empresas associadas já existentes antes da nacionalização, ininterruptamente, desde 1986 até 1995.

Após a publicação da Lei 71/88, da revisão constitucional de 1989 e da subsequente Lei 11/90, o ritmo das alienações foi acelerado.

1. Concepção e aprovação do plano de reestruturação.

Da análise prévia, detalhada e profunda, efectuada em 1986, concluiu-se que a Quimigal se encontrava numa situação económico-financeira dramática. Os resultados de exploração eram desastrosos, os custos financeiros globais elevadíssimos e muitas unidades industriais economicamente inviáveis. Ao nível das Divisões de Negócios a situação era muito difícil:

- todas as divisões apresentavam resultados negativos após inclusão dos custos gerais e financeiros;
- cerca de vinte unidades industriais eram tecnológica e/ou economicamente inviáveis;
- o resultado era negativo logo ao nível da margem bruta em alguns negócios.

1.1. Área Económico-Financeira

Em 1986 a situação financeira da empresa era a seguinte:

- existência de uma dívida da ordem dos 73 milhões de contos com uma situação líquida de pré-falência no balanço da empresa;
 - atrasos de mais de um ano nos pagamentos de algumas matérias primas;
 - o encargo com o serviço da dívida atingia valores superiores a 30% do nível das vendas e excediam os encargos com pessoal em mais de 50%.
 - os encargos com pessoal e serviço da dívida representavam cerca de 50% das vendas.
 - o resultado de exploração estrutural, era da ordem dos 10 milhões de contos, negativos, mesmo após um "apoio" estatal aos adubos que chegou a ultrapassar os 10 milhões de contos por ano.
-

1.2. Organização

A criação de Divisões, no início da década de 60, foi um passo positivo e avançado para a época. Todavia, em 1986, esta estrutura, nas condições específicas da Quimigal, não respondia de todo à evolução entretanto verificada.

Da fusão das três sociedades, Companhia União Fabril, SARL, Amoníaco Português SARL e Nitratos de Portugal, SARL, resultou uma empresa com estruturas paralelas de pequenos e médios negócios, servidos por um enorme excesso de pessoal, distribuído por órgãos centrais pesados e burocratizados, que penalizavam as Divisões operacionais.

Alguns negócios viviam parasitariamente a expensas de outros que, por esse facto, se não desenvolviam.

1.3. Área Social

No início de 1986 o número de funcionários da empresa rondava 9 830 e havia cerca de 7 000 pensionistas.

Era óbvia a existência de:

- desmotivação generalizada e preocupante apreensão quanto ao futuro da empresa;
- "ilhas" de poder que funcionavam com independência da cadeia hierárquica;
- grande burocracia alimentada por excesso de órgãos horizontais super povoados;
- clima de alguma instabilidade nos contactos de hierarquia com os sindicatos e comissões de trabalhadores.

1.4. Resumo

Em síntese, podia caracterizar-se a situação global do seguinte modo:

- número muito elevado de produtos envelhecidos e muitas unidades economicamente inviáveis, mesmo quando se tratava de investimentos recentes, decididos entre os dois choques petrolíferos;
- encargos financeiros insuportáveis e uma situação líquida de pré-falência;
- estrutura organizacional desadaptada e com enorme excesso de pessoal.

2. Concretização do Plano de reestruturação

Embora concebido nas suas grandes linhas em 1986, só em 1987-88 foi formalizado em definitivo e finalmente aprovado, o respectivo plano de reestruturação.

A vertente financeira, no que se referia ao saneamento financeiro parcial pelo accionista, apenas se viria a concretizar em 1989 devido às negociações e aprovação pelas Comunidades.

Uma vez conseguido este saneamento financeiro, todo o plano de reestruturação irradiava de uma ideia central: a cisão da empresa e constituição de novas sociedades com os negócios afins.

A favor dessa lógica identificavam-se os seguintes aspectos, que constituíam objectivos essenciais do processo de reestruturação:

- conseguir uma descentralização real e definição inequívoca das responsabilidades de gestão;
- promover o saneamento financeiro da empresa, nomeadamente através da alienação de algumas participações e bens imóveis;
- facilitar a constituição de "joint-ventures";
- reduzir de forma drástica as despesas gerais e o número de efectivos;
- evitar o encobrimento de resultados negativos de alguns negócios à custa dos positivos de outras áreas;
- motivar as equipas de gestão e os trabalhadores em geral.

2.1 - Pré-Condições

Face às deploráveis condições económico financeiras já referenciadas, não era possível, de imediato (1986) a cisão da empresa. Obrigatoriamente, precedendo a operação de cisão, havia que concretizar algumas pré-condições:

- redução de pessoal (superior a 65%);
- saneamento financeiro da Quimigal pelo accionista e através da mobilização de meios da própria empresa (alienações);
- redistribuição dos efectivos dos órgãos centrais pelas novas empresas;
- encerramento das unidades industriais inviáveis;
- desenho do perfil administrativo, económico e financeiro de cada nova empresa a constituir;
- publicação de legislação específica para sustentar a reestruturação;
- conclusão da reestruturação do sector dos adubos, que estava em curso.

Sem a concretização destas pré-condições era fácil concluir que a cisão estaria condenada ao insucesso. Por isso a história da recuperação da empresa identifica-se com o progresso verificado na concretização das pré-condições.

2.2. Reestruturação

Muito sumariamente, os resultados práticos obtidos para o conjunto das difíceis pré-condições já sumariadas, foram os que se indicam a seguir:

- Redução de pessoal: superior a 65% por rescisão voluntária.
- Saneamento financeiro: o Estado assumiu 48 milhões de contos de dívida (1988-89). O capital próprio passou de 41,5 milhões de contos negativos, para 5,7 milhões de contos positivos. Por outro lado, a alienação de património financeiro e imobiliário, permitiu a redução da dívida de 37 milhões de contos (em 31/12/89) para 11,5 milhões de contos (em 31/12/94).
- Redistribuição dos efectivos dos órgãos centrais: efectuado em 6 meses.
- Encerramento de unidades industriais economicamente inviáveis: foram desactivadas 21 unidades num total de cerca de 60.
- Desenho do perfil administrativo, económico e financeiro das novas sociedades a constituir através da cisão: foram constituídas oito novas sociedades industriais e nove empresas de serviços. Resultaram ainda duas empresas mistas

(trabalhadores e Quimigal) além de cinco empresas participadas apenas por trabalhadores.

EMPRESAS INDUSTRIAIS

- Quimigal Adubos, SA
- A.P.- Anilina de Portugal, SA
- LUSOL - Companhia Lusitana de Óleos, S A.
- QUIMITÉCNICA - Serviços, Comércio e Indústria de
Produtos Químicos SA
- AGROQUISA - Agroquímicos de Portugal, S A.
- NUTASA - Nutrição Animal e Produtos para a
Pecuária, SA
- PLASQUISA - Plásticos Agro-Industriais, SA
- CUF-TÊXTEIS, SA

EMPRESAS DE SERVIÇOS

- ATLANPORT - Soc. de Exploração Portuária, SA
 - QUIMIPARQUE - Parque Industrial da Quimigal, SA
 - ENEF - Empresa de Energia e Fluidos, Lda.
 - S.G.Q. - Mediadora de Seguros, Lda.
 - L.P.Q.- Laboratório Pró-Qualidade, SA
 - CUF-TRANS - Transitários, S A.
 - AQUATRO - Projecto e Engenharia, SA
 - ATM - Assistência Total em Manutenção, SA
 - ERMI - Revendedora de Matérias Industriais, Lda.
-

EMPRESAS MISTAS

- LABORMEDIC - Medicina no Trabalho, Lda.
- FORUM-ATLÂNTICO - Soc. de Consultores em
Desenvolv. Empresarial, SA

- Publicação de legislação específica para a
Quimigal:

Legislação da reestruturação:

Lei 100/88 - Autorizou o Governo a emitir empréstimos para assunção parcial dos passivos da Quimigal.

Dec-Lei 25/89 - Permitiu a transformação da empresa pública Quimigal em sociedade anónima de capitais maioritariamente públicos e autorizou o processo de cisão, essencial para a reestruturação.

Dec-Lei 319/90 e Dec-Lei 128/91 - Permitiram à Quimigal a venda directa de algumas participações financeiras.

Dec-Lei 168/90 - Permitiu isenções fiscais no âmbito da cisão da Quimigal e transferências patrimoniais para as novas empresas.

Foram também publicadas inúmeras Resoluções de Conselho de Ministros as quais aprovaram cadernos de encargos e venda de participações financeiras.

Legislação relativa à reprivatização global:

Dec-Lei 68/95 - Criou o quadro de reprivatização da Quimigal.

R.C.M. nº 45-A/95 - Estabelece as condições específicas de concurso público de reprivatização e aprovou o respectivo caderno de encargos.

Relativamente à legislação específica da Quimigal e a Lei Geral em que se enquadra, de realçar que o processo de fusão da Companhia União Fabril, SARL, Amoníaco Português, SARL e Nitratos de Portugal, SARL teve como instrumento jurídico o Dec-Lei 530/77. Com carácter geral, foram essenciais a Lei 71/88, o Dec-Lei 328/88 bem como a Lei 84/88 e Lei 11/90 que deram a moldura em que se inscreveu a legislação relativa à reestruturação e reprivatização da Quimigal.

- Reestruturação dos Adubos: o processo de reestruturação do sector dos adubos foi concluído, tal como programado, sendo a nova sociedade constituída em 1990.

3. Preparação da Reprivatização

Para além da preocupação permanente da valorização do património imobiliário e da rendibilidade das participações financeiras, houve que preparar,

neste período de 1994-95, um vasto conjunto de acções de fundo visando a reprivatização da holding Quimigal, programada para o primeiro semestre de 1995.

Entre outras, podem salientar-se as seguintes:

3.1 Avaliação da Quimigal e cada uma das participações financeiras, por entidades credenciadas

Duas entidades independentes realizaram estas avaliações ao longo do 2º semestre de 1994 e Janeiro de 1995.

3.2. Regularização da situação patrimonial das várias sociedades obtidas por cisão

Houve que encetar um trabalho muito complexo e longo de regularização de centenas de situações patrimoniais relativas aos bens imóveis e equipamentos, o que tinha a ver com repartições de finanças, conservatórias de registo predial, notários, etc.

3.3 Operação de resgate de Pensões

Partiu-se de um universo de 4 861 pensionistas, em 01/01/94, para uma existência de 832 em 31/05/95 .

Tratou-se, em todos os casos, de resgates voluntários, como resposta a cartas individuais nas quais a empresa punha à disposição dos pensionistas tal possibilidade.

3.4. Elaboração dos folhetos informativos para a Quimigal e suas participações financeiras

Foram editados os folhetos informativos da Quimigal e de mais 17 das suas principais participações financeiras.

3.5. Organização de colecções de elementos confidenciais relativos à Quimigal e participações financeiras

Paralelamente aos folhetos informativos, foi elaborado igual número de cadernos de informação confidencial destinados aos candidatos ao concurso público de reprivatização.

Assim, a reprivatização da Quimigal em 1995 é o termo de um longo processo de reprivatização parcial iniciado há quase uma década. Em resumo, até à data, foram alienadas as participações a seguir indicadas:

PARTICIPAÇÕES A 100%:

INTERCUF, NUTASA, CUF-TÊXTEIS, LUSOL, PLASQUISA, QUIMITÉCNICA, LPQ, QUIMIPARQUE E ENEF

PARTICIPAÇÕES MAIORITÁRIAS:

QUIMIBRO, SOTINCO, CUFTRANS, LUSOFANE E GRUPO UNISOL

PARTICIPAÇÕES DE 50%:

ISOPOR, ERT CUF, QUIMIBOL

PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS:

FISIPE (de 86% para 52,5%), SITENOR, SIGA, ATLANPORT, SOGESTIL, IPE, PREVINIL, QUIMIPEDRA, TANQUIPOR

Das trinta alienações de participações financeiras referidas, verificou-se que:

- 7 foram adquiridas por estrangeiros
- 23 foram adquiridas por nacionais.

Dos 7 compradores estrangeiros, 4 já eram sócios da Quimigal nas empresas cujas participações adquiriram.

Este significativo processo de alienações traduziu-se num encaixe de cerca de 26,6 milhões de contos, montante que foi utilizado na amortização do passivo da sociedade.

2. PORTUCEL - EMP. DE CELULOSE E PAPEL DE PORTUGAL, SA**1. Justificação do modelo de reestruturação**

No período de 1991/92, a situação económica e financeira da Portucel, então genericamente caracterizada por um elevado endividamento e agravada por um período de acentuada depressão dos mercados internacionais de celulose, aconselhou a proceder, antes de iniciar o processo de privatização, a uma cuidadosa preparação prévia, envolvendo a avaliação do desempenho de cada um dos seus negócios e o aumento da sua eficiência, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

Optou-se, assim, por iniciar um processo profundo de reestruturação, dando melhores condições para o desenvolvimento dos negócios da empresa, criando, com a sua nova forma, uma maior atractividade para futuros accionistas.

Coexistindo, por outro lado, negócios que, embora envolvendo um tronco comum e dispendo de sinergias úteis, tinham formas de exploração diferentes e requisitos de desenvolvimento também distintos, procedeu-se ao estudo da organização mais ajustada à estrutura da actividade da empresa, avaliando,

designadamente, a vantagem em individualizar empresarialmente aqueles negócios.

Para prosseguimento destes trabalhos, a Portucel cometeu a um consórcio de três instituições financeiras, as tarefas de análise das implicações da reestruturação ao nível económico-financeiro das novas unidades autonomizadas, da criação dos instrumentos jurídicos adequados à concretização do plano e do estudo da estratégia que determinaria os aspectos metodológicos relevantes quanto à viabilidade de diferentes alternativas ou sequências de privatização.

O estudo do figurino orgânico mais adequado à actividade da empresa, a avaliação da posição competitiva dos vários negócios, e os requisitos necessários ao seu desenvolvimento, foram cometidos pela Portucel a um consultor externo escolhido após uma selecção entre os mais experientes consultores internacionais nesta matéria.

2. Preparação da empresa para a reprivatização

Dos relatórios apresentados destacam-se as seguintes conclusões principais:

- confirmavam-se as capacidades industriais, tecnológicas e comerciais da Portucel nos seus principais negócios;
 - identificava-se a existência de uma relação vantajosa entre a área geográfica da Península Ibérica e a margem comercial nos papéis para embalagem (Kraftliner);
 - apesar da flutuabilidade de preços dos principais produtos - Pasta e KLB - os resultados gerados por estes negócios manter-se-iam e seriam economicamente interessantes para a Portucel a longo prazo;
 - os negócios com características diferenciadas poderiam ser melhor geridos se autonomizados empresarialmente;
 - a Portucel devia concentrar a estratégia de desenvolvimento nos seus negócios principais actuais - Pasta Branca de Eucalipto, Papéis para Embalagem e Cartão Canelado;
 - a especificidade do Centro Fabril de Ródão (Pasta Crua) recomendava a sua individualização na estrutura;
 - confirmava-se a necessidade e/ou interesse de investir a curto e médio prazo em projectos cobrindo as áreas do- Ambiente, redução de custos e reabilitação tecnológica (centro fabril de Cacia, por exemplo);
 - o preço da madeira em Portugal estava no limiar de competitividade, sendo necessário que não au-
-

mentasse o seu valor real, para o que deveriam ser tomadas medidas no sentido de estimular o crescimento da oferta de madeira;

- existia uma ligação muito estreita e vantajosa entre a produção de papel e a embalagem, a qual no entanto não requeria uma integração completa, podendo ser assegurada através de cruzamento accionista;

- a estrutura organizativa de outros grupos de celulose ia no sentido de individualização de negócios em unidades de menor dimensão, baseada nas especificidades próprias, tipo de mercado e responsabilização dos centros de resultados.

Esta individualização tinha, no entanto, de ser modelada num conjunto empresarial ligado, homogéneo, com forte dimensão financeira e estratégia comum de desenvolvimento.

De facto, a movimentação internacional no sector apontava nesse sentido. Em 1989/1990 foram realizadas 98 aquisições entre grupos de celulose, mais de 3 vezes o valor dos dois anos anteriores. Isso demonstrava o forte acréscimo em dimensão global dos grupos internacionais de celulose.

2.1 O modelo de reestruturação

Sumariamente a estrutura orgânica preconizada, e que veio a ser acolhida, caracterizava-se por:

- uma empresa produtora de pastas brancas;
- uma empresa florestal autónoma, maioritariamente participada pela empresa de pasta branca;
- Uma empresa produtora de pasta crua;
- Uma empresa produtora de papel de embalagem "Kraftliner";
- uma empresa produtora de papel de embalagem a partir de reciclados;
- um conjunto empresarial constituído pelas três fábricas de cartão canelado;
- uma empresa de comércio internacional, que concentraria todas as participações nas filiais comerciais existentes nos principais mercados e cujos escritórios funcionariam em Portugal;
- dada a integração entre os papéis para embalagem e o cartão canelado, e tendo em conta as proporções desse prolongamento industrial, considerava-se adequado formar uma unidade de investimento - não operativa - constituída pelo cartão canelado, uma participação minoritária no papel de embalagem "kraftliner", e uma participação maioritária na unidade de papel reciclado;
- o capital do conjunto das empresas autónomas constituídas seria concentrado numa SGPS, que daria unidade estratégica e dimensão financeira ao

universo industrial assim estruturado. Através desta unidade, seriam ainda exploradas as virtualidades radicadas nas sinergias do conjunto - tecnologia comum, conhecimento e saber, treino e movimentação de pessoal, pesquisa e desenvolvimento;

- em decurso do alcance estatutário da Portucel, SA, no que respeita à sua situação de empresa de capitais maioritariamente públicos, propunha-se que fosse mantido este vínculo accionista no caso da Portucel SGPS, que por sua vez manteria posições maioritárias na empresa de pasta branca (Setúbal e Cacia) e na empresa de papel "kraftliner" (Viana);

- estas eram as unidades consideradas com importância estratégica para a economia nacional, devido quer à sua dimensão industrial, quer ao uso dos recursos florestais. Anotava-se que o Centro Fabril de Viana era uma unidade de idêntica dimensão em termos de produção de pasta ao Centro Fabril de Cacia, tendo além disso a virtualidade de estar integrada com o fabrico de papel;

- anotava-se também que a empresa de exploração florestal, por ter uma actividade predominante de produção de madeira de eucalipto, deveria ser maioritariamente participada pela empresa de pastas brancas.

Neste âmbito foram definidas as seguintes finalidades a prosseguir, de acordo com o modelo preconizado:

- concentração da actividade nos negócios principais, restringindo a participação em negócios complementares àqueles em que existia relacionamento útil;
 - manutenção de uma posição competitiva, baseada na produtividade e na qualidade dos produtos;
 - investimento na modernização das unidades ou equipamentos mais antigos e expansão da capacidade produtiva sempre que útil e possível;
 - acautelamento do cumprimento das exigências regulamentares ou padrões de referência em matéria ambiental;
 - manutenção da unidade global e coerência do universo industrial da actual Portucel;
 - desenvolvimento da rede de comercialização internacional como forma de intervenção e influência no mercado;
 - desinvestimento em todos os negócios não centrais da actividade do grupo;
 - melhoria da situação financeira do grupo, reduzindo o seu nível de endividamento até uma percentagem aceitável do volume de vendas, e obtenção da adequada cobertura de capitais próprios para a realização dos respectivos planos de investimento;
 - aumento da capacidade de abastecimento próprio de madeira.
-

2.2 A reestruturação da PORTUCEL, SA

Com o objectivo de estabelecer um quadro legal adequado à reestruturação da Empresa, de harmonia com as recomendações dos Consultores e com o modelo de reorganização atrás referido, foi publicado o Decreto-Lei 39/93, de 13 de Fevereiro, o qual definiu as linhas gerais daquela reestruturação.

No essencial, este diploma legal veio prever:

- a criação de novas sociedades anónimas, com capital social a realizar por entradas em espécie mediante transmissão do património da Portucel, SA;
- que a titularidade das referidas sociedades ficaria a pertencer integralmente, directa ou indirectamente, à Portucel, SA;
- que o valor de transmissão do património para as novas sociedades a constituir seria objecto de prévia avaliação por entidade qualificada pelo Ministério das Finanças;
- que, com a preocupação de garantir a neutralidade da operação em termos dos seus custos fiscais, a reestruturação beneficiaria das isenções fiscais e relativas às mais-valias inerentes à transmissão para as novas sociedades do património reavaliado;

- a transmissão para as novas sociedades das posições jurídicas anteriormente detidas pela Portucel, SA relativamente aos interesses que passassem a ser prosseguidos pelas novas sociedades;
- que os termos concretos da reestruturação seriam objecto de aprovação da Assembleia Geral da Portucel, SA, cuja acta constituiria título suficiente para todos os registos comerciais, prediais, automóveis, etc., incluindo a correspondente deliberação daquela Assembleia Geral a identificação das novas sociedades a criar, os respectivos estatutos, a determinação dos activos a transitar para cada uma delas, a relação dos trabalhadores a afectar a cada nova sociedade, etc.;
- a transformação da Portucel, SA em sociedade gestora de participações sociais.

Em 31 de Maio de 1993 realizou-se a Assembleia Geral da Portucel, SA em resultado da qual foram constituídas as seguintes novas sociedades anónimas:

- Portucel Industrial - Empresa Produtora de Celulose, SA
 - Portucel Florestal - Empresa de Desenvolvimento Agro-Flórestal, SA
 - Gescartão, SGPS, SA
 - Portucel Embalagem - Empresa Produtora de Embalagens de Cartão, SA
-

Portucel Viana - Empresa Produtora de Papéis Industriais, SA

Portucel Tejo - Empresa de Celulose do Tejo, SA

Portucel Recicla - Ind. de Papel Reciclado, SA

Tecnocel - Centro de Desenvolvimento Tecnológico para a Indústria de Celulose, SA

A mesma Assembleia Geral aprovou ainda a transformação da Portucel, SA em sociedade gestora de participações sociais, com a denominação Portucel - Empresa de Celulose e Papel de Portugal, SGPS, SA.

As novas sociedades atrás identificadas iniciaram a respectiva actividade no dia 1 de Junho de 1993.

3. Reprivatização das novas sociedades

Em observância da estratégia definida foram publicados, em 31 de Março de 1995, os Decretos-Lei n°s 56/95 e 57/95, os quais definiram o modelo de reprivatização da Portucel Industrial, SA e das empresas do designado "sector castanho" ou seja, a Gescartão, SGPS, SA, a Portucel Viana, SA, a Portucel Embalagem, SA e Portucel Recicla, SA.

Nas suas linhas gerais a reprivatização de cada conjunto atrás referido estava, naturalmente, sujeita aos objectivos programáticos definidos na Lei-Quadro das Reprivatizações e deveria observar as seguintes condições gerais:

Quanto ao sector castanho

Trata-se de um sector que abrange a produção de papel para embalagem "kraftliner", papel para embalagem a partir de reciclados e embalagens de cartão canelado, sendo constituído pelas sociedades Gescartão, SGPS, SA (sub-holding integralmente detida pela Portucel SGPS, SA), Portucel Viana, SA, Portucel Embalagem, SA e Portucel Recicla, SA.

As condições da sua reprivatização estão basicamente definidas no Decreto-Lei nº 57/95, de 31/3, sendo feita por concurso público aberto a investidores nacionais e estrangeiros.

No modelo de privatização aí definido foi reservada para aquisição por trabalhadores, pequenos subscritores e emigrantes, um lote de acções correspondentes a 10% do capital social da Gescartão, SGPS, SA.

No respeitante à configuração da operação de alienação, foi entendido que a colocação das participações das três empresas - Viana, Embalagem e Recicla, deveria ser feita em bloco.

Na verdade, entendeu-se que esta estratégia se justificava pela racionalidade operacional do conjunto, em termos de sinergias e complementaridades existentes (o que levou, designadamente, à criação da Gescartão, SGPS aquando da reestruturação do Grupo), pelos movimentos de integração verificados a nível internacional a partir da aquisição de unidades de cartão canelado por empresas produtoras de papel para embalagem e, ainda, pela diferente atractividade das sociedades em venda

Quanto à Portucel Industrial

Trata-se de uma sociedade que, predominantemente, se dedica à produção de pasta branca de eucalipto, produto em que a Empresa e o País têm uma presença relevante no respectivo mercado mundial, contribuindo para o aproveitamento da fileira florestal nacional, componente também relevante no sector primário da nossa economia.

Tendo em conta o desempenho favorável da sociedade e a evolução positiva do mercado mundial de pasta de papel, consideraram-se reunidas as condições para iniciar a primeira fase da reprivatização

desta empresa, através da alienação de um lote de acções significativo mas ainda minoritário, visando, nomeadamente:

- a dispersão das acções por trabalhadores, pequenos subscritores e outros investidores nacionais;

- a obtenção de um certo grau de internacionalização da sociedade, face às características da sua actividade e à conveniência de afirmar a sua presença nos mercados internacionais de capitais;

- o reforço da capacidade do Grupo Portucel, possibilitando-lhe uma participação dinâmica no pleno aproveitamento da fileira florestal, na qual Portugal beneficia de vantagens comparativas que importa reforçar.

O lote de acções a alienar foi desdobrado em dois blocos, sendo um deles destinado ao mercado de capitais nacional e o outro ao internacional, designadamente europeu e norte americano.

Uma parte das acções foi alienada por oferta pública de venda em Bolsa de Valores nacional, destinada ao público em geral.

Outra parte das acções a alienar foi objecto de venda directa a instituições financeiras, com a obrigação de estas procederem à subsequente dispersão dos títulos, devendo parte deles ser objecto de oferta em mercados internacionais.

Foi reservado para aquisição por trabalhadores do Grupo Portucel, pequenos subscritores e emigrantes, um lote de acções correspondente a metade do lote que foi objecto da oferta pública de venda. Nenhum dos adquirentes de acções, em resultado das operações de reprivatização previstas no Decreto-Lei n.º 56/95, de 31/3, poderá ficar titular de mais de 10% do capital da sociedade.

Como é sabido, esta operação realizada em finais de Junho de 1995, saldou-se por um assinalável sucesso, tendo permitido a realização de um encaixe financeiro para a Portucel, SGPS, SA de cerca de 39 milhões de contos.

3. SN - SIDERURGIA NACIONAL, SA**1. Introdução**

A Siderurgia Nacional (SN), actualmente grupo SN, foi constituída em 1954 como Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada para montagem e exploração duma fábrica siderúrgica integrada.

Para implantação do complexo fabril foi seleccionado um local, junto de Paio Pires/Seixal, que procurou reunir diversas vantagens, entre as quais, estar próximo de Lisboa e junto ao mar. Foi construído um cais privativo na foz do rio Coina (afluente do Tejo) onde podem acostar navios até 6000 t.d.w..

Em 1975, a Siderurgia Nacional foi nacionalizada, tendo passado a dispor de estatuto de empresa pública (EP) com atribuição da universalidade de direitos e obrigações da primitiva Siderurgia Nacional, SARL.

No início da década de 70 as perspectivas de aumento do consumo nacional de aço induziram a

Empresa e o Estado à adopção das seguintes realizações:

- implantação da Fábrica da Maia, que integra um forno eléctrico, um vazamento contínuo e um trem contínuo, cujo arranque se verificou em 1976;
- estudo do denominado Plano Siderúrgico Nacional (PSN) onde, de forma integrada, se desenvolviam o aproveitamento dos recursos mineiros nacionais (minério de Moncorvo, pirites, etc) e a produção de produtos siderúrgicos - longos e planos, laminados a quente e a frio.

O PSN era um plano a médio/longo prazo que seria implementado até à década de noventa e que se desenvolveria em duas etapas:

- uma primeira fase, que integrava o arranque, à escala industrial, da actividade mineira de Moncorvo e da aglomeração do minério e respectivo transporte, e a expansão, em um milhão de toneladas, da capacidade de produção de produtos da Fábrica do Seixal - esta expansão veio a constituir o denominado Plano de Expansão de Produtos Longos do Seixal (PEPLS);
- uma segunda fase, a desenvolver numa região a seleccionar mas com forte componente industrial, que diria respeito à produção de produtos planos.

No final da década de 70 foi aprovado e lançado o PEPLS.

Entretanto, a crise mundial do mercado do aço, ocorrida em meados da década de 70 assumiu, no final desta década, características inequivocamente estruturais e, assim, a continuidade do desenvolvimento do PEPLS passou a ser questionada porquanto a viabilidade deste plano se apoiava na exigência de exportação de elevada tonelagem de produtos longos e a preços favoráveis.

Esta crise induziu, no início dos anos oitenta, indecisões prolongadas quanto à continuação do desenvolvimento do PEPLS do que resultou, primeiramente, o retardamento do projecto e, portanto, a sua inviabilização, e posteriormente, a necessidade imperativa de perspectivar uma solução alternativa.

Assim, em meados de 1985, foi concebido o Plano de Reestruturação da Siderurgia Nacional (PRSN) o qual foi aprovado pelo Governo em OUT/85, apresentado, de imediato, à Comissão das Comunidades, conforme estava prescrito no Acto de Adesão entretanto celebrado.

Com a adesão de Portugal às Comunidades, a partir de 1.JAN.86, a protecção à comercialização dos produtos siderúrgicos importados deixou de ser

aplicável no mercado nacional, o que teve como consequência o aparecimento de forte concorrência no mercado interno, obrigando a Empresa a entrar decididamente pela via das exportações.

O PRSN foi realizado entre 1988 e 1991 e visava, através de profundas transformações nas áreas social, tecnológica, financeira e organizativa, dotar a Empresa de condições aceitáveis de concorrência dos seus produtos no mercado do aço.

Em 1991, pelo Dec-Lei nº 113/91, a Siderurgia Nacional, E.P. foi transformada em Sociedade Anónima de capitais maioritariamente públicos - Siderurgia Nacional, SA

Também por essa altura, a Empresa confrontou-se com a maior crise do sector dos últimos trinta anos, precisamente quando, por força do endividamento a que teve de recorrer para realizar o investimento, mais delicada era a sua situação financeira. Como consequência compreende-se facilmente que a tentativa de privatização efectuada em 1993, ainda em bloco, não tenha despertado um interesse compatível com a viabilização que esta opção perspectivava.

Neste contexto, foi decidida a elaboração de um Plano Estratégico actualizado que a Comissão das Comunidades aprovou, posteriormente, no âmbito da

reestruturação da generalidade do sector siderúrgico comunitário: este plano, Plano Estratégico de Reestruturação Global (PERG), prevê a privatização, após diferenciação das áreas de negócio - Longos e Planos - e, também, outras alterações profundas na SN.

2. Reestruturação da Siderurgia Nacional

O objectivo fundamental do PRSN (1985-1991) foi o de dotar a Empresa com a configuração técnica, organizacional e financeira, que lhe permitisse, no final do período de transição após adesão às Comunidades, competir com as suas congéneres comunitárias em mercado aberto de forma rentável.

Os diplomas oficiais que recomfortaram a decisão de prosseguir com a reestruturação da Empresa apenas foram publicados em Julho de 1987. Nesta data foi actualizado o planeamento que havia sido apresentado à Comissão das Comunidades em Março desse ano.

No plano do saneamento financeiro é de realçar que, em 1989, por Despachos, de 31/JUN e de 31/AGO, no âmbito da Lei 100/88, o Estado assumiu o valor dos compromissos da Siderurgia Nacional (65 milhões de contos). Com esta operação extin-

guiu-se o activo contabilizado pela Siderurgia Nacional como dívida do Estado à Empresa em função do cancelamento do PEPLS.

Por outro lado, as medidas de apoio ao redimensionamento e requalificação dos efectivos da Siderurgia Nacional derivam, no essencial, da denominada Convenção Bilateral CECA.

Esta Convenção induziu a publicação de legislação específica que, no fundamental, dá cobertura às situações seguintes:

- indemnização por cessação do contrato de trabalho;
- subsídio de desemprego;
- apoio à criação de emprego próprio;
- pré-reforma e reforma antecipada;
- indemnização por diferença salarial;
- auxílio à mobilidade geográfica;
- auxílio à formação profissional.

Esta legislação que possibilitou a dinamização da reestruturação social foi apoiada pela abertura de inscrições aos trabalhadores da Siderurgia Nacional que tivessem interesse em sair, por acordo com a Empresa, e fossem considerados dispensáveis após arranque das instalações que integram a nova configuração tecnológica.

No sentido de minimizar os custos sociais emergentes da reestruturação, os trabalhadores envolvidos poderiam beneficiar dos seguintes apoios internos complementares aos previstos na Convenção Bilateral CECA:

- compensações adicionais às indemnizações de saída decorrentes das cessações de contrato por mútuo acordo;
- fundo de apoio à criação de emprego - FACE - aplicável aos trabalhadores que apresentassem projectos destinados à criação de emprego próprio considerados viáveis;
- eventual disponibilização de terrenos, propriedade da Empresa, dando-se prioridade na afectação dos terrenos susceptíveis de alienação, aos trabalhadores com projectos concretos de investimento com viabilidade económica.

De entre outras medidas, deve ainda salientar-se a concretização de acções sistemáticas de reestruturação organizativa.

Em resultado das condições criadas com as acções internas foi possível atingir um número de saídas da ordem de 2.200, desde o início do período de transição até 1991.

Entretanto, no início dos anos noventa surgiram sinais de abrandamento na expansão económica

comunitária e mundial que havia tido lugar no final da década de oitenta.

Simultaneamente com o aparecimento destes sinais tiveram lugar acontecimentos políticos na Europa de Leste e na ex-URSS o que, no seu conjunto, originou a estagnação e, depois, a recessão do desenvolvimento da actividade siderúrgica.

Os factores mais relevantes para se compreender esta crise são os seguintes:

- súbito aumento da oferta de produtos siderúrgicos originários dos PECO e da ex-URSS por ter passado a haver sobrecapacidades instaladas, como consequência de reduções significativas de consumos nestas regiões;
- introdução de medidas proteccionistas indirectas por parte dos produtores norte americanos na sequência da não renovação dos acordos multilaterais com os EUA;
- não introdução de procedimentos proteccionistas, relativamente aos países do leste, o que teve efeitos negativos e fortemente sentidos na Comunidade, especialmente no referente aos Produtos Planos;
- forte redução nas receitas de exportação, como resultado da flutuação/desvalorização de várias divisas europeias (libra, lira, peseta e moedas escandinavas).

O efeito cumulativo destes eventos originou a degradação do comércio internacional do aço cujos efeitos visíveis podem ser representados pelos seguintes factos concretos:

- queda acentuada de preços;
- empresas, tradicionalmente sólidas ou que haviam sido economicamente recuperadas pelos processos de reestruturação de que tinham sido beneficiárias, passaram a atravessar sérias dificuldades - Corporation de la Siderurgia Integral, ILVA, Kloeckner Stahl, British Steel, Krupp, Sidnor, S.M. Normandie, etc.;
- a própria siderurgia japonesa foi levada a encarar desactivações e reduções de efectivos.

Esta situação de crise generalizada teve uma componente específica em Portugal, porque o excesso de oferta de produtos siderúrgicos espanhóis - que se seguiu à conclusão das grandes obras em Espanha (Expo 92; Jogos Olímpicos; AVE, etc.) - passou de imediato a ser canalizado para Portugal.

Perante a situação de crise siderúrgica generalizada, e tendo em vista eliminar as fragilidades estruturais existentes e consolidar a viabilidade das empresas, o Conselho de Ministros da CEE, sob

proposta da Comissão, aprovou o desenvolvimento das seguintes acções:

- estabelecimento, até SET/93, de um rigoroso programa de redução de capacidades;
- definição de um esquema de apoio a suportar pela Comissão e pelos Estados membros;
- criação de um sistema de vigilância e de reequilíbrio do mercado externo;
- execução trimestral de informações e previsões relativas às tendências do mercado e dos preços.

Entretanto, a Comissão desenvolveu negociações de acordos comerciais com os países do antigo bloco do leste europeu, bem como esforços para obtenção de novos acordos multilaterais com os EUA.

3. A Privatização

3.1 Primeiro processo de privatização

Em 31.1.90 foi formalmente lançado o processo de avaliação económico-financeira da SN com o objectivo fundamental de ter uma avaliação reportada ao final de 1990 (período terminal do PRSN e do saneamento financeiro). O Conselho de Gerência da SN considerou, de acordo com os relatórios dos avaliadores, que o valor da Empresa se situava

entre 50 e 65 milhões de contos. Ficou expresso que a associação com um parceiro adequado aumentaria o valor da SN.

Em 2.1.92 foi adjudicado aos mesmos grupos a actualização dos estudos de avaliação realizados em 1990. Qualquer dos grupos procedeu ao aprofundamento das tarefas, ultrapassando assim a simples actualização de dados para incluir reapreciações diversas, de que se destacam a situação dos mercados do aço e das matérias-primas, a consequente procura de cenários para os próximos anos e a análise das instalações industriais modernizadas pelo PRSN.

Os relatórios foram entregues em meados de Março de 1992, como estava previsto. Os valores das avaliações efectuadas por qualquer dos avaliadores, situaram-se entre 20 e 30 milhões de contos, estando influenciados pela crise do mercado do aço da altura, que ambos interpretaram como estrutural.

Mais uma vez, é referido que, através de um investidor estrangeiro, haverá possibilidade de aumentar o volume de encomendas, de se explorar os mercados externos e de diminuir os custos das matérias-primas.

Em Setembro de 1992, começou a ser preparada a documentação tendo em vista a privatização, nomeadamente um folheto informativo a disponibilizar aos intervenientes.

É o Decreto-Lei nº 255/92, de 20 de Novembro, que vem autorizar o início da reprivatização do capital da Siderurgia Nacional, SA, e é na Resolução do Conselho de Ministros nº 8/93 que vem expressa a decisão de alienar 90% do capital da Empresa, lançando o respectivo concurso, que acabou por ser cancelado, depois de apreciadas as propostas. Refira-se que a privatização da Empresa ainda era encarada como um todo, tendo surgido a necessidade de os concorrentes interessados nas fábricas de longos se associarem com os que estavam interessados na fábrica de planos.

3.2 Segundo processo de privatização

Na sequência do cancelamento do primeiro processo de privatização, foi encetado um novo conjunto de iniciativas tendo em vista a reorganização da empresa.

De acordo com o estabelecido no Decreto-Lei nº 424/93, de 31 de Dezembro, a reprivatização da SN deveria ser precedida de uma reestruturação que

lhe permitisse realizar aquele processo nas condições mais adequadas.

Para o efeito foi seleccionado um consultor internacional que procedeu à avaliação da posição competitiva da empresa e das perspectivas para a sua viabilização futura, que acabou por se pronunciar pela implementação de uma estrutura empresarial organizada por áreas de negócio mais adequada às realidades da Siderurgia Nacional, SA e às condições em que esta exerce a sua actividade.

As necessidades financeiras associadas à concretização deste plano foram estimadas em cerca de 103 milhões de contos. A participação do accionista Estado na cobertura destas necessidades ascendeu a cerca de 60 milhões de contos, e traduziu-se na assunção de passivos no montante de 50 milhões de contos em 1994 e 10 milhões de contos em 1995.

A implementação da nova estrutura empresarial organizativa foi cometida ao Conselho de Administração da Siderurgia Nacional, SA, nos moldes seguintes:

- procedesse à avaliação do respectivo património ou à actualização das avaliações já anteriormente efectuadas;
 - submetesse à aprovação da Assembleia Geral o Plano Geral das novas sociedades a criar e do
-

património a destacar para cada uma delas, acompanhadas da avaliação acima explicitada.

Esta Assembleia Geral teve lugar no final do primeiro trimestre de 1994, tendo a Siderurgia Nacional, SA, sido objecto de cisão da qual resultaram as Empresas:

- Siderurgia Nacional, SGPS, SA;
- Siderurgia Nacional, EPL, SA;
- Siderurgia Nacional, EPP, SA;
- Siderurgia Nacional, Empresa de Serviços, SA

Em linhas gerais são de relevar os aspectos seguintes, inerentes às empresas industriais recém-criadas:

- Siderurgia Nacional - Emp. de Produtos Longos, SA*
- a qualidade, os prazos de entrega, a gama de produtos e os serviços pós-venda satisfazem os clientes do mercado nacional;
 - o equipamento operacional, sobretudo o mais recentemente implantado, tem qualidade tecnológica actual;
 - os investimentos tecnológicos previstos estão adaptados à competitividade que é exigida aos produtos;
 - os investimentos comerciais previstos permitirão ultrapassar a vulnerabilidade do actual sistema de distribuição em relação à concorrência estrangeira

por inexistência de integração a juzante, bem como a ausência de organização de vendas próprias na região centro de Espanha que é obstáculo a que se recolham vantagens da localização geográfica da SN-Longos, SA;

- a desactivação das instalações de produção de barras comerciais e perfis obviará aos problemas de economia de escala e de complexidade da gama de produtos.

Siderurgia Nacional - Emp. de Produtos Planos, SA

- a existência de vantagem na localização geográfica numa faixa significativa do mercado Ibérico relativamente aos concorrentes espanhóis que se localizam no norte e leste da Península;

- a boa adaptação da gama de produtos às necessidades nacionais a qual satisfaz 90% da procura doméstica de produtos planos;

- as vantagens, em épocas de recessão do mercado, decorrentes de se comprar em livre mercado a matéria-prima fundamental - H. R. Coils;

- os custos reflectem a diferença de tecnologias utilizadas no fabrico dos produtos (trens reversíveis em Portugal e trens contínuos em Espanha com vantagem para estes);

- o reduzido valor acrescentado por indisponibilidade de equipamento de corte e de linhas de revestimento orgânico;

- a impossibilidade de satisfazer as crescentes necessidades do mercado nacional em folha de flandres em bobines;
- a não uniformidade de espessuras na chapa laminada a frio.

Siderurgia Nacional - Empresa de Serviços, SA

A Siderurgia Nacional - Empresa de Serviços, SA é uma empresa híbrida, com uma linha de produção siderúrgica altamente penalizante em termos de rentabilidade económica e englobando, também, instalações para produção de bens/prestação de serviços que, sendo complementares das outras empresas do Grupo SN, nunca estiveram organizados numa perspectiva de "profit makers".

Uma vez concretizada a reorganização da empresa, após o início de actividade das novas empresas ocorrido em 1 de Abril de 1994, o Governo deu indicações à SN para que fosse feita a avaliação global da empresa bem como das suas participadas, a SN-Serviços, SN-Longos e a SN-Planos. A entrega dos relatórios finais ocorreu a 11 de Julho de 1994. Os valores base das avaliações efectuadas foram, em termos de consolidado, de 22 e 13.4 milhões de contos. No que se refere às empresas participadas os valores base atribuídos pelos dois avaliadores, foram de 4.6 e 2.0 milhões de contos para a SN-Planos e 12.7 e 5.7 milhões de contos para a SN-Longos. Refira-se que o cenário base, a

que correspondem os valores referidos, pressupõe o reembolso e a remuneração do passivo inicial atribuído a estas empresas: os passivos ascendiam a 7,4 e 8,7 milhões de contos, respectivamente. Como nas avaliações anteriores, verificou-se existir vantagem na associação com investidor estrangeiro, quer na comercialização quer na aquisição de matérias-primas.

Finalmente, em Novembro foi formalmente dado início a um novo processo de privatização com a publicação do Decreto--Lei n° 278/94, e em Dezembro são publicadas as Resoluções do Conselho de Ministros n°s 122/94 e 123/94, que vêm autorizar a alienação de parte do capital social da SN-Planos e da SN-Longos, por fases, através de Concurso Público. No Decreto-Lei mencionado está previsto que a alienação de qualquer das três Empresas do Grupo SN se venha a fazer isolada ou em conjunto.

Estão presentemente a decorrer os processos de concurso público, tendo a RCM n° 72-A/95 de 31 de Julho, estabelecido que os dois concorrentes que se apresentaram ao concurso público, sejam admitidos à fase de entrega e abertura das ofertas, avaliação final das propostas e determinação do adquirente.

4. RNIP - RODOVIÁRIA INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES, SGPS

1. Introdução

A Rodoviária Nacional, E.P. resultou da nacionalização de noventa e três empresas pertencentes a nove grupos económicos, que operavam em quase todo o território nacional. Era, necessariamente, uma organização em que o processo de decisão era lento, com uma actividade burocrática extremamente pesada e complexa.

Desde a sua nacionalização, em 1975, até 1981 a empresa não pôde explicitar de modo claro uma estratégia formal que permitisse o seu desenvolvimento dentro de uma linha de rumo orientada para uma dinâmica empresarial coerente. Verificou-se um aumento exagerado e pouco equilibrado dos níveis de produção, uma insignificante redução de efectivos e um suporte de uma actividade altamente deficitária (mercadorias), que, além disso foi objecto de vários investimentos em infraestruturas officinais.

Neste período assistiu-se a um grande esforço de investimento e de recrutamento de pessoal para

fazer face a uma oferta desproporcionada às reais necessidades da procura e por outro lado os esforços de racionalização foram bastante tímidos.

Em termos organizativos, foi dado ênfase especial à criação de uma estrutura orgânica integrada, que privilegiou os órgãos de staff versus órgãos operacionais.

Tal facto era compreensível na medida em que se tornava necessário normalizar procedimentos e métodos de trabalho, coordenar acções de dinâmica empresarial e implementar novas metodologias de desenvolvimento.

A política de expansionismo que a RN então vivia era conseguida parcialmente à custa do esforço (insuficiente) financeiro do Estado, quer a nível de indemnizações compensatórias, quer de dotações de capital. A adopção de uma metodologia discutível e a existência de uma nítida incapacidade do Governo para cumprir obrigações assumidas compeliram a empresa ao recurso maciço ao crédito institucional, de forma não adequada, o que originou a degradação de toda a situação económica e financeira.

2. O processo de reestruturação

Em 1981 estabeleceu-se uma estratégia de mudança que assentava basicamente em duas linhas de força:

- adequação dos objectivos da empresa aos interesses da sua missão principal (prestação de um conjunto de serviços de transporte colectivo rodoviário de passageiros, de carácter social e comercial);
- clarificação da dependência económico-financeira em relação ao Estado.

Paralelamente à missão principal da empresa existia um conjunto de actividades complementares (turismo, rent-a-car, transitário, mercadorias e outros serviços comerciais) mais ou menos relacionados com a missão principal e que deram origem às sociedades RN TOURS, EVASÃO, RN TRANS e ULTRENA.

Só faltava a autonomização das actividades de mercadorias.

Relativamente ao objecto principal da empresa, optou-se pela clarificação do binómio "produto-mercado", tendo-se procedido a uma redefinição interna da tipologia do serviço a oferecer e/ou oferecido, tanto nos segmentos de ordem comercial

como de carácter social, tendo sido adoptadas as seguintes medidas:

- adopção de uma política altamente restritiva em termos de investimentos, para redução do endividamento da empresa;
 - adopção de um comportamento selectivo e ao mesmo tempo restritivo relativamente à oferta de novos serviços sociais e, até, dos existentes;
 - aplicação de uma política de desenvolvimento da introdução do agente único, com diminuição dos quantitativos de recursos humanos;
 - incentivação dos tráfegos de natureza comercial;
 - criação de uma mentalidade de gestão empresarial, aos vários níveis, de modo a potencializar o conceito da produtividade e a austeridade em termos de custos de exploração, com redução em termos reais;
 - clarificação da importância de análise da empresa como um todo e não como um somatório das partes, potenciando os efeitos sinérgicos decorrentes da integração das várias áreas operacionais;
 - alteração da importância relativa dos directores funcionais, versus directores operacionais, tendo presente a necessidade de adequar e estimular a actividade operacional;
 - introdução de novas tecnologias de gestão de recursos;
 - aplicação de uma filosofia de elaboração de preços e tarifas mais ajustada ao mercado.
-

No entanto, apesar de se ter assistido a uma evidente recuperação económica da RN, a deficiente estrutura financeira atingiu valores in comportáveis continuando a vigorar um critério de atribuição de subsídios/ indemnizações compensatórias aleatório.

É claro que as dificuldades encontradas para a definição de um comportamento eram devidas a padrões inadequados de gestão, autonomia de gestão insuficiente, gestão financeira inadequada e coexistência, nos sectores público e privado, de empresas de transporte com tipologias de serviço idênticas.

Era necessário conseguir a implementação das reformas político-institucionais relativamente à gestão e controlo, consolidação de passivos, transferência e revisão de débitos, métodos contabilísticos, procedimentos orçamentais, política de preços e subsídios e sistemas de avaliação da execução, implementação de medidas específicas relativamente a planos de investimentos e planos financeiros e reestruturação orgânica, incluindo medidas para desenvolver a eficácia, reduzir custos e melhorar a rentabilidade global.

Assim, é necessário inverter a situação. Deste modo, é celebrado um Contrato-Programa entre Governo e Empresa, para vigorar no período

1985/1987. Este documento procurou estabelecer a enumeração concreta dos objectivos de gestão, quantificação dos indicadores de produtividade, definição da metodologia de cálculo das obrigações de serviço social, estranha ao interesse puramente empresarial e controlo e avaliação da gestão.

O referido contrato programa foi aplicado nos dois primeiros anos mas a sua execução foi interrompida para 1987 e anos seguintes.

A empresa sentiu, nesta altura, a necessidade de desenvolver os estudos necessários ao apuramento rigoroso dos resultados económicos, de cada uma das carreiras exploradas, a fim de isolar e identificar claramente as de interesse empresarial e as de interesse social. Estava, assim, esgotada a primeira fase da estratégia de mudança iniciada em 1981.

Iniciava-se uma 2a fase (1988/1990) da estratégia de mudança.

Desde logo importava averiguar o tratamento que deveriam ter os vários produtos da actividade principal, em termos estratégicos, salientando-se os seguintes objectivos:

- necessidade de reduzir as distorções da concorrência;

- premência na definição e clarificação das obrigações do serviço público, distinguindo-as das do interesse empresarial;
- existência de realidades específicas e bastante diferenciadas de região para região;
- necessidade de interessar e empenhar as autarquias locais na definição dos níveis e quantidades do transporte regional;
- necessidade de uma maior flexibilidade e proximidade de decisão, o que seria mais fácil em unidades económicas de menor dimensão;
- por último, impunha-se garantir uma melhor satisfação das necessidades de investimento através de capitais próprios, dispensando a ajuda do Estado.

Daqui resultava clara a necessidade de se proceder a uma reorganização da empresa, mais conducente com a satisfação do seu objecto e com as condições que se pretendiam para o seu funcionamento mais equilibrado em termos de mercado.

Tornava-se imperiosa uma estratégia de mudança que acelerasse a adaptação das várias unidades operacionais às especificidades regionais, designadamente em termos de mercado, tomado este no seu sentido mais amplo, e passasse pela revisão dos conceitos de autonomia e das capacidades de gestão das várias unidades operacionais.

Para concretização desta estratégia havia que tomar em consideração a necessidade de segregação das actividades de âmbito nacional ou supra-regional e o reforço da autonomia dos órgãos regionais de gestão. Isso levou, a que no primeiro caso, se considerasse o produto "expresso" como de nível nacional, segregando-o das estruturas regionais, através da criação de uma estrutura central, a quem competiam todas as funções da conceptualização, compatibilização e harmonização de políticas e meios e à autonomização da função "industrial" da manutenção, tendo em vista a criação de unidades tipo empresarial. No segundo caso, conduziu à revisão das atribuições, responsabilidade, autoridade e delegação de poderes das unidades regionais e sua reestruturação orgânica, confiando a sua gestão a comissões directivas que constituíam o embrião de futuros conselhos de administração.

A implementação e concretização da estratégia delineada para proporcionar os melhores resultados teria de prosseguir para fases mais avançadas de autonomia que:

- no que respeitava às actividades complementares, parecia impor a transformação de sociedades por quotas em sociedades anónimas, permitindo uma alienação progressiva da participação da RN no capital social dessas empresas que integravam o

seu grupo económico e cujo objecto não coincidia com o da RN;

- no que respeitava à actividade de transporte impunha a preparação da transformação em sociedades juridicamente autónomas das unidades operacionais e industriais reestruturadas;

- no que respeitava à gestão global, a transformação da RN em sociedade anónima, cujo objecto seria a gestão de participações financeiras nas diferentes empresas regionais e industriais que, entretanto se constituíssem, e das que já detinha noutras empresas.

Efectivamente, não parecia adequado o figurino de empresa pública a uma empresa com a dimensão e responsabilidade operacional da RN. Assim, preparou-se a criação de uma empresa de capitais públicos, sob a forma de sociedade anónima, regulada pelo Código das Sociedades Comerciais.

Estabelecida e prosseguida a estratégia acima definida foi com naturalidade que se assistiu à publicação do Decreto-Lei nº 12/90, de 6 de Janeiro, em que a Rodoviária Nacional passou a sociedade anónima e a ter como objecto final a gestão de participações sociais, mantendo o de transporte de passageiros e de mercadorias e actividades deles derivadas ou com eles relacionadas só até à concretização da constituição de sociedades que dele se ocupassem.

Tendo em vista a concretização do modelo estabelecido no Decreto-Lei 12/90, após avaliação da Empresa, e conforme determinava a lei, o Conselho de Administração submeteu aos Ministros das Finanças e das obras Públicas, Transportes e Comunicações o plano geral de cisões a efectuar, com menção e justificação dos seguintes pontos para cada uma das sociedades cuja constituição estava prevista:

- definição da sua actividade;
- determinação do património para ela destacado;
- estatuto respectivo;
- prazo dentro do qual a cisão se iria efectuar;
- contratos de trabalho que iriam ser transmitidos.

Diga-se que questões de vária natureza foram, pela sua importância, consideradas. Entre elas, a natural maior dificuldade de gestão numa altura em que toda uma estrutura empresarial se sentia a viver uma fase transitória, desconhecendo-se quando se concretizaria a transformação e quem a curto prazo deteria a propriedade, a necessidade de clarificar no novo quadro de transformação a estratégia que a cada nova empresa teria de ser definida e aquela que, com estabilidade, caracterizaria qualquer grupo económico, a incerteza sobre o conteúdo dos diplomas que regulamentariam a Lei Base dos Transportes, sabendo os princípios que a informam - liberalização e

desregulação e, por último, mas não menos importante, era o embate do Mercado Comum e os novos desafios que se colocavam ao sector, particularmente no do transporte de mercadorias.

No entanto, acreditava-se que as novas empresas seriam empresas com dimensão, organização e capacidade económica que viriam com certeza a afirmar-se no mercado interno, até porque a prática na empresa duma gestão de cada um dos centros com autonomia e responsabilidade própria o evidenciava, claramente.

Por todas estas razões o Conselho de Administração da RNIP propôs, pelo conhecimento que tinha da empresa, do mercado em que esta se inseria, e ainda pelo que julgava ser a estratégia de organização mais adequada no quadro da estrutura empresarial do sector de transportes rodoviários, que se constituíssem nove empresas de transportes de passageiros, duas de transportes de mercadorias e duas unidades industriais de engenharia. Estas empresas resultavam da transformação dos CEP, CEM e UI. Tal proposta foi aceite pelos Ministros das Finanças e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

Havia indicações sobre a viabilidade económica provenientes das avaliações efectuadas e de estudos da própria empresa.

Para além disso, ao se constituírem aquelas empresas de tal forma dava-se satisfação a diversos interesses, nomeadamente:

- a cultura empresarial, que se sedimentou numa acentuada descentralização caracterizada por uma ampla autonomia de cada um dos centros;
 - ao desejo de uma transformação sem custos agravados, caso se optasse por arranjos estruturais próprios de profundas alterações;
 - ao interesse na realização do processo sem sobressaltos para a vida de cada um dos centros ao transformar-se em empresas;
 - a facilidade de adaptação do novo modelo ao actual, permitindo a continuidade dos apoios existentes a nível central e o aproveitamento de todos os ganhos sinérgicos e economias em custos fixos;
 - ao interesse das regiões, cujas redes de transporte os centros servem e cujos utentes e clientes se habituaram a sentir como empresas próprias da região;
 - ao interesse em modelos empresariais de adequada dimensão e de aceitação regional, tal como referia o preâmbulo do Decreto-Lei nº 12/90;
 - ao objectivo de as empresas já cumprirem as obrigações que impendem sobre as empresas de transportes rodoviários, produzindo os mais diversos serviços no âmbito do transporte regular e ocasional, não levando, portanto, a quebras na oferta que prejudicassem o interesse público;
-

- as características do modelo melhor se ajustarem ao processo de privatização que se pretendia atingir.

Relativamente à constituição das duas empresas de mercadorias deverão apontar-se outras razões que estiveram na base dessa constituição, além, é claro, da sua viabilidade económica, como seja, por exemplo, a especialidade do produto. Aliás, o objecto que prosseguia e a sua completa desintegração do contexto de serviço de interesse público essencial, fazia com que estas empresas, estivessem aptas para a imediata alienação.

Quanto às unidades industriais de engenharia, optou-se pela criação de duas unidades em que seriam accionistas as empresas de passageiros criadas, devendo os CEP de Lisboa e Sul do país ser os accionistas da unidade da Ameixoeira e os CEP do Norte e do Centro ser os accionistas da unidade Cernache/Torres Novas, solução encontrada tomando em consideração a recomendação que as entidades avaliadoras faziam deste modelo, o qual assegurava maior viabilidade económica, a economia de custos de estrutura, a localização estratégica para a conquista de procuras exógenas ao grupo de empresas resultantes da RNIP e a maior amplitude da oferta pela conjugação de capacidade instalada.

Aprovado que foi o plano geral de cisões por Despacho Conjunto dos Secretários de Estado das Finanças e dos Transportes de 29 de Janeiro de 1991, foram, então, por deliberação da Assembleia Geral da RNIP, de 31 de Janeiro do mesmo ano, e em cumprimento do nº 1 do artigo 9º do Decreto-Lei nº 12/90, constituídas, através de cisões simples, treze sociedades anónimas, cujo capital social foi inteiramente subscrito pela RNIP, SA e aprovados os respectivos estatutos bem como os bens e outros valores patrimoniais, concessões, licenças, alvarás, pessoal e pensionistas que para essas sociedades foram transmitidos e destacados.

Foram criadas nove sociedades de transporte de passageiros, duas de transportes de mercadorias e duas unidades industriais: Rodoviária D'Entre Douro e Minho, SA, Rodoviária da Beira Litoral, SA, Rodoviária da Beira Interior, SA, Rodoviária do Tejo, SA, Rodoviária de Lisboa SA, Rodoviária da Estremadura, SA, Rodoviária do Sul do Tejo, SA, Rodoviária do Alentejo, SA e Rodoviária do Algarve, SA, Rodo Cargo - Transportes Rodoviários de Mercadorias, SA, Transporta - Transportes Porta a Porta, SA, UIC - Unidade de Industria Auto-Mecânica do Centro, SA e EIS - Empresa de Indústria Mecânica do Sul, Lda.

Questão essencial nesta operação foi a de a RNIP ter assumido todo o passivo de médio e longo

prazo, não proveniente da gestão corrente de cada um dos centros de resultados que se transformaram em empresas, isto é, a RNIP só não assumiu o passivo circulante de cada unidade.

3. A privatização das empresas do universo da RNIP, SGPS

Uma vez concretizada a cisão da empresa e garantida a viabilidade económica das novas sociedades, a estratégia da RNIP passou a ser a da sua privatização segundo um calendário que privilegiava a celeridade da concretização, ordenando as sucessivas operações de forma a guardar para último lugar as empresas em situação económico financeira mais apetecível, que, por acaso, eram também as últimas seguindo o critério das que tinham a sede mais longe para as que a tinham mais próxima da empresa detentora do seu capital, para que houvesse, sob o ponto de vista geográfico uma continuidade territorial que facilitasse a gestão de serviços que entre elas asseguravam (caso dos Expressos).

Por outro lado, considerava-se que as empresas de transporte de mercadorias por não estabelecerem qualquer complementaridade com nenhuma das outras

e nem entre si e por oferecerem uma situação económica e financeira e perspectivas que se podiam considerar interessantes, deviam ser das primeiras a alienar.

Com base em princípios e reflexões deste tipo foi proposto ao Governo que se iniciasse o processo pelas empresas com sede mais longe da sede da empresa holding e pelas empresas de transporte de mercadorias, isto é, pelas Rodoviária do Algarve, SA (sede em Faro) e Rodoviária D'Entre Douro e Minho (sede em Braga) e, ainda, pelas Rodo Cargo e Transporta.

Refira-se que neste grupo de quatro empresas havia duas, uma de transporte de passageiros e outra de transporte de mercadorias, que detinham uma sólida situação económica e financeira, e apresentavam, desde o tempo da sua vida como centro de resultados, muito boas perspectivas.

Este grupo de quatro empresas seria privatizado no primeiro ano, no segundo ano seriam mais quatro - as Rodoviárias da Beira Litoral (sede em Coimbra), Rodoviária da Beira Interior (sede em Castelo Branco), Rodoviária do Tejo (sede em Torres Novas) e Rodoviária do Alentejo (sede em Azeitão) e numa terceira fase as três restantes - a Rodoviária da Estremadura, a Rodoviária de Lisboa e a Rodoviária do Sul do Tejo, as duas primeiras com sede em

Lisboa e a última com sede no Laranjeiro. Com a privatização da Rodoviária da Estremadura concluía-se o quadro de privatizações das empresas de transporte interurbanos.

Enquanto decorria a privatização das empresas de transporte a RNIP iria alienando também as suas participações em sociedades como a RN TOURS, AIR PORTUGAL TOURS, ULTRENA, HOTEL EVA, RN TRANS e outras.

Entretanto, as participações que a empresa detinha nas INTERNORTE, INTERCENTRO e INTERSUL - todas empresas de transporte internacional de passageiros - tinham sido transmitidas, em partes correspondentes à efectiva participação que cada uma delas tinha nos negócios destas empresas, para as diferentes empresas de transporte de passageiros.

Estabelecido, proposto e aprovado o plano acabado de descrever concretizou-se a privatização num período de quatro anos 1992-1995 conforme mapa anexo.

A privatização foi sempre feita através de OPV, reservando-se 25% do capital para ser subscrito por trabalhadores, emigrantes e pequenos subscritores e os restantes 75 % para serem subscritos por um bloco que seria também obrigado a

subscrever as acções sobranes dos lotes dos trabalhadores, emigrantes e pequenos subscritores.

Desde 1991 procedeu-se também à alienação, por negociação directa e, outras vezes, por concurso público, das participações em empresas com objecto diferente do transporte.

Restam apenas as participações na ULTRENA e na TERTIR, ambas em vias de concretização.

Concretizada a privatização de todas as empresas do grupo RNIP deverá assinalar-se o seguinte:

- sempre que se determinou a privatização de qualquer das empresas de transporte, houve tomada firme por parte de instituições bancárias - o que desde logo revela a confiança no futuro dessas empresas;
 - a subscrição do capital das empresas de transporte foi feita por grupos económicos dedicados já a este ramo de actividade e evidenciou a possibilidade de, a curto/médio prazo, o sector dos transportes rodoviários de passageiros vir a ser detido na sua grande maioria por dois ou três desses grupos económicos;
 - a RNIP com os encaixes financeiros das privatizações pagou todo o seu passivo e tem ainda activos muito valiosos;
 - em 1985 a situação financeira da RNIP traduzia-se ainda por uma situação líquida negativa
-

que só em 1986 foi, através de reavaliação do activo, transformada definitivamente em situação líquida positiva;

Por último é também de realçar que por força de uma gestão assente em princípios de planeamento bem realistas, controlo rigoroso e forte descentralização e responsabilização das diferentes unidades operacionais, foi possível a partir de 1988 dispensar as indemnizações compensatórias que seriam devidas pelo Estado e as dotações de capital. Esta situação foi um dos factores mais importantes para a realização, com sucesso, do processo de privatizações.

PRIVATIZAÇÕES

<u>DATA</u>	<u>EMPRESA</u>	<u>ENCAIXE</u>	<u>ENCAIXE</u>
		<u>TOTAL</u>	<u>LÍQUIDO</u>
10.3.92	Rod. Algarve, SA	2.870.852.650\$00	2.790.293.282\$00
22.4.92	Rod.D'Entre-Douro e Minho, SA	539.624.000\$00	524.492.792\$00
12.5.92	Transporta - Transp. Porta-a-Porta, SA	643.091.300\$00	625.059.774\$00
19.5.92	Rodocargo - Trans.Rd. Mercadorias, SA	451.051.250\$00	438.417.827\$50
22.7.93	Rodoviária da Beira Litoral, SA	1.791.188.490\$00	1.741.214.331\$00
9.11.93	Rodoviária da Beira Interior, SA	500.136.275\$00	486.159.464\$00
16.11.93	Rodoviária do do Tejo, SA	1.974.459.225\$00	1.919.371.812\$00
20.12.93	Rodoviária do do Alentejo, SA	3.382.989.760\$00	3.288.604.336\$30
8.8.94	Rodov. da Estre- madura, SA	3.359.204.000\$00	3.265.482.208\$00
10.1.95	Rodoviária do Sul do Tejo, SA	4.019.040.000\$00	3.908.354.664\$00
15.5.95	Rodoviária de Lisboa, SA	6.025.224.000\$00	5.859.613.043\$00
	TOTAL ..	25.556.760.940\$00	24.847.163.503\$90

5. PT - PORTUGAL TELECOM, SA

1. Introdução

As Telecomunicações assumem uma importância cada vez mais relevante para o desenvolvimento económico e social das sociedades.

Em termos económicos, essa importância decorre, quer do peso cada vez maior que as Telecomunicações têm no Produto, quer do papel chave que representam para a generalidade dos sectores económicos.

Com o objectivo de desenvolver as Telecomunicações em consonância com o que é propiciado pelos contínuos avanços tecnológicos e pela oferta de novos serviços, com grande potencial junto dos diversos mercados, assiste-se, em todo o mundo, a movimentos de liberalização, reestruturação, privatização e também de internacionalização.

É neste contexto que o Governo Português tem vindo também a levar a cabo várias alterações de fundo, tanto a nível regulamentar, designadamente no domínio do regime de acesso aos mercados, como da reestruturação dos operadores de serviço público, no sentido de posicionar correctamente as tele-

comunicações portuguesas no ambiente totalmente concorrencial que com rapidez se aproxima.

Logo em 1989, foram criadas as condições para a liberalização dos serviços de telecomunicações, com excepção da rede básica e dos serviços de telefone fixo e de telex⁽¹⁾, e procedeu-se à separação das funções normativas e fiscalizadoras - cometidas ao ICP (Instituto das Comunicações de Portugal) - das actividades de operação⁽²⁾.

Em 1990 foram publicados os regimes de acesso aos serviços de telecomunicações complementares⁽³⁾ e de valor acrescentado⁽⁴⁾ em conformidade com a Lei de Bases.

2. A reestruturação dos operadores de serviço público

A reestruturação dos operadores do serviço público teve também início em 1989 e incluiu os seguintes passos:

- transformação em sociedades anónimas das empresas públicas "Telefones de Lisboa e Porto (TLP)

(1) Lei de Bases do Estabelecimento da Gestão e Exploração das Infra-estruturas e Serviços de Telecomunicações (Lei nº 88/8, de 11 de Setembro).

(2) Decreto-Lei nº 283/89, de 23 de Agosto.

(3) Decreto-Lei nº 346/90, de 3 de Novembro

(4) Decreto-Lei nº 329/90, de 23 de Outubro

E.P."⁽⁵⁾ e "Correios e Telecomunicações de Portugal (CTT), E.P."⁽⁶⁾;

- constituição da empresa "Telecom Portugal, SA" por cisão dos "Correios e Telecomunicações de Portugal, SA"⁽⁷⁾, com o que se consumou a separação das actividades de telecomunicações da prestação do serviço público de correio;

- criação da "Empresa de Transporte e Difusão de Sinais de Rádio e Televisão - Teledifusora de Portugal, E.P.", por destaque do património da Radiotelevisão Portuguesa, E.P., e sua imediata transformação em Sociedade Anónima, com a denominação de "Teledifusora de Portugal, SA"⁽⁸⁾;

- constituição da "CN - Comunicações Nacionais, S.G.P.S., SA", com o objectivo de aglutinar e gerir de forma articulada todas as participações sociais detidas pelo Estado no sector, na perspectiva da preparação da entrada de investidores privados no capital das empresas operadoras⁽⁹⁾.

- criação da "Portugal Telecom, SA" por fusão da "Telecom Portugal, SA", dos "Telefones de Lisboa e Porto (TLP), SA", e da "Teledifusora de Portugal, SA".

(5) Decreto-Lei n° 147/89, de 6 de Maio

(6) Decreto-lei n° 87/92, de 14 de Maio

(7) Decreto-Lei n° 272/92, de 15 de Dezembro.

(8) Decreto-Lei n° 138/91, de 8 de Abril.

(9) Decreto-Lei n° 88/92, de 14 de Maio.

A política de reestruturação do sector, prosseguida conforme o processo atrás descrito, proporcionou condições para uma mais racional utilização de recursos humanos, materiais e financeiros, com o aproveitamento das vantagens resultantes de uma gestão integrada, não só ao nível dos negócios prosseguidos directamente pela Portugal Telecom, como nas restantes áreas de negócios de telecomunicações, correspondentes a serviços prestados em concorrência - através de empresas total ou maioritariamente detidas pela Portugal Telecom - e que foram objecto de reestruturação e consolidação de modo a potenciar sinergias existentes:

- na área das Comunicações Móveis, passaram a ser englobados os serviços de telemóvel e de "paging" prestados respectivamente pela TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais, SA e pela Telemensagem - Chamada de Pessoas, Lda.;
 - na área da Comunicação de Dados e Serviços de Valor Acrescentado, procedeu-se à concentração dos negócios na empresa Telepac - Serviços de Telecomunicações, SA, incluindo o de VSAT da Marconi;
 - na Televisão por Cabo, foram constituídas sete empresas regionais, cujo capital é detido pela "holding" TV Cabo Portugal, que detém igualmente o capital nas empresas operadoras nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira.
-

Finalmente, a culminar o processo de reestruturação empresarial, a CN procedeu à transferência da sua participação social de 50,04% no Capital da Marconi, para a Portugal Telecom, com o que esta sociedade passou a ser o único operador nacional de telecomunicações na área dos serviços ainda não liberalizados.

3. O processo de privatização

A profunda reestruturação levada a efeito, ao potenciar uma maior racionalização e rentabilização dos recursos, foi facilitadora do processo de abertura de Capital recentemente ocorrido, mediante o qual 27,263% do capital social da Portugal Telecom pertence actualmente ao sector privado.

O processo de privatização concluído a 1 de Junho de 1995 traduziu-se numa oferta global realizada em simultâneo no mercado nacional - onde foram colocadas 61,8% das acções transaccionadas, correspondentes a 16,84% do capital social da Empresa - e no mercado internacional - onde foram colocados os restantes 38,2% de acções, correspondentes a 10,42% do Capital Social. No mercado internacional, os 19,8 milhões de acções transaccionadas foram igualmente repartidas pelos E.U.A.-

-onde as acções da Portugal Telecom foram admitidas à cotação na Bolsa de Nova York -, pelo Reino Unido e Irlanda e pelo resto do mundo, tendo numa fase final sido alienado um lote adicional (*greenshoe*) de 1,8 milhões de acções no mercado internacional.

Na sequência da operação, o número de accionistas da Portugal Telecom, resultantes da OPV, excedia os 56 mil. Tratou-se de uma oferta combinada, tendo a CN vendido 42,9% das acções e a Portugal Telecom os 57,1% restantes, correspondentes a 29 575 mil acções próprias entregues pela CN para o efeito, nos termos do estabelecido no Decreto-Lei n° 44/94, de 22 de Fevereiro, e da Resolução do Conselho de Ministros n° 43-A/95, de 27 de Abril.

A venda das acções próprias pela Portugal Telecom teve em vista exclusivamente a redução do défice do Fundo de Pensões da Telecom Portugal. O resultado da venda das referidas acções próprias pela PT corresponde a um valor de cerca de 79 994 460 contos.

Das acções colocadas no mercado pela Portugal Telecom, cerca de 16 036 mil, foram entregues na operação de troca de acções da Marconi pertencentes a accionistas privados, devendo o correspondente valor (cerca de 44,9 milhões de contos) ser entregue ao Fundo no decorrer do

corrente ano. O restante produto realizado pela PT em "cash" no montante de cerca de 35 milhões de contos, foi já entregue ao Fundo de Pensões.

Em síntese a operação de privatização teve a seguinte composição:

PRIVATIZAÇÃO PARCIAL DA PORTUGAL TELECOM

(nº de ações)

	TOTAL	PT	CN
<u>Venda Directa</u>	24 264 001	12 718 892	11 545 109
US	6 000 000	3 280 435	2 719 565
UK	6 000 000	3 280 435	2 719 565
Internacional	7 800 000	3 280 435	4 519 565
Portugal	4 464 001	2 877 587	1 586 414
<u>Venda Retalho</u>	27 535 999	16 856 108	10 679 891
OPV	11 500 000	820 109	10 679 891
Troca/Marconi	16 035 999	16 035 999	-
TOTAL	51 800 000	29 575 000	22 225 000

Com a concretização, bem sucedida, da operação de troca de acções da Marconi, a Portugal Telecom é detentora de cerca de 96,5% do Capital daquela sociedade:

	<u>Nº de Acções</u>	
Participação antes detida pela PT	7 805 644	(50,036%)
Acções Próprias detidas pela Marconi	350 012	(2,244%)
Acções trocadas (PT)	909 212	(44,290%)
Acções detidas por Privados	535 132	(3,430%)

Total de Acções/Cap. Soc. da Marconi	15 600 000	
Percentagem do capital social da Marconi detido pela PT		(96,49093%)

Com a concretização da primeira fase de privatização do capital da Portugal Telecom, e com a reorganização empresarial daí resultante, foi dada por concluída, com sucesso, a fase essencial do processo de reestruturação das telecomunicações em Portugal. Simultaneamente, deixa também de se justificar a existência da CN - Comunicações Nacionais, SGPS, holding estatal constituída precisamente para estruturar e coordenar todo o processo que agora culminou. Assim, o Governo determinou já a dissolução desta sociedade, a qual muito em breve entrará em fase de liquidação e consequente extinção.

6. GDP - GÁS DE PORTUGAL, SA

1. Introdução

As empresas do sector energético têm estado a ser objecto de alterações profundas quanto à sua organização. Assim, após o processo de reestruturação da EDP lavado a cabo no ano passado, e do qual resultou a cisão da empresa, o Governo aprovou recentemente as bases gerais a que deverá obedecer a reestruturação da Gás de Portugal, SA.

A reestruturação do sector da energia visa a adopção de um modelo que permita a redução do peso do petróleo no total de energia primária consumida, o que pressupõe a diversificação das fontes de energia. É neste contexto que se insere a decisão de introduzir em Portugal a utilização do gás natural.

2. O processo de reestruturação da GDP

O papel relevante desempenhado pela GDP no processo de introdução do gás natural, e a importância que o mesmo irá ter, aconselham a que

a estratégia e organização da empresa sejam redefinidas tendo em conta os novos desafios.

Assim, o Governo decidiu concentrar na GDP todas as participações financeiras públicas relacionadas com o sector do gás, nomeadamente com o projecto do gás natural, quer quanto à empresa concessionária do transporte, armazenagem e distribuição do gás natural em alta pressão, a Transgás, quer quanto às empresas de distribuição regional em média e baixa pressão.

Em execução do estabelecido no diploma de reestruturação, o Conselho de Administração da GDP submeteu à aprovação da Assembleia Geral realizada em 30 de Junho de 1995, o Plano Geral de constituição das novas sociedades e respectivo prazo de constituição e de início de actividade, bem como a identificação dos activos e passivos a destacar para cada uma delas e dos contratos de trabalho a transmitir (artº 3º, do DL 132/95).

Até à data da sua reestruturação, a GDP desempenhava simultaneamente funções de gestão de participações sociais e actividades industriais, tendo estas em comum o parque industrial de Cabo Ruivo.

Como principais objectivos que presidem à reestruturação da GDP serão de destacar os seguintes :

- cisão da GDP por forma a autonomizar as suas várias áreas de negócio em entidades juridicamente distintas: produção e distribuição de gás na Região de Lisboa, produção e comercialização de dióxido de carbono, produção e comercialização de plastificantes (ftalatos e anidrido ftálico);
- transformação da GDP em *holding*, a qual passará a gerir a carteira de participações nas empresas envolvidas no projecto de gás natural (Transgás e distribuidoras regionais), as participações das empresas resultantes da cisão e as participações em empresas de prestação de serviços e apoio à actividade gasista;
- criação de duas empresas de serviços, uma imobiliária que irá deter os bens imobiliários não afecto à exploração e outra que deterá os terrenos e o parque industrial utilizado na produção de gás de cidade (em Cabo Ruivo).

Neste contexto, foi estabelecida a constituição das seguintes sociedades:

GDL - Produção, distribuição e comercialização de gás na Região de Lisboa;

DRIFTAL - Produção e comercialização de plastificantes;

CARBOLIS - Comercialização de CO₂;

CABO RUIVO - Propriedade e gestão do parque industrial de Cabo Ruivo;
VISATEJO - Propriedade dos restantes imóveis do Grupo GDP.

Após a constituição destas novas sociedades a GDP será transformada em sociedade gestora de participações sociais.

A reestruturação da GDP, que se traduz na criação de uma entidade que possa assegurar a definição de uma estratégia de grupo e a respectiva coordenação, visa potenciar a eficiência na gestão deste sector o que é particularmente relevante uma vez que os investimentos previstos para os próximos 15 anos, atingem, a preços actuais, os 300 milhões de contos.
