



# Relatório de 2009 do Sector Empresarial do Estado (SEE)

**Julho de 2009**

# Sumário Executivo [1/2]

1. **O SEE aumentou o emprego e reduziu os prazos de pagamento e ao mesmo tempo que melhorou o desempenho operacional**
  - SEE aumentou o emprego (+1,0%), reduziu prazos médios de pagamento a fornecedores (-21 dias) em contraste com as empresas privadas
  - Resultados Operacionais e o EBITDA das Empresas Públicas Não Financeiras (isolando Parpública e Saúde) melhoraram (+38,6% e +103,7%), tendo o VAB por trabalhador aumentado significativamente (+11,8%)
    - Resultados fruto do esforço consistente de melhoria operacional: 14 empresas aumentaram o Resultado Operacional em mais de 10%, e 10 empresas aumentaram o VAB por trabalhador em mais de 10%, com algumas empresas a alcançar resultados históricos (Carris com Resultados Operacionais positivos pela primeira vez, e também pela primeira vez 4 das 5 Administrações Portuárias distribuíram dividendos)
    - Resultados da Parpública foram fortemente afectados pela desvalorização da participação de empresas cotadas e pelas contas da TAP (aumento dos preços dos combustíveis e quebra do crescimento da procura), estando em curso nesta empresa a preparação de plano de reestruturação económico-financeira
    - Na Saúde, verificou-se a integração de novas unidades oriundas do Sector Público Administrativo no SEE, tendo a actividade aumentado em condições de eficiência
  - Nas Empresas Públicas Financeiras, a CGD tem vindo a proporcionar um excelente retorno accionista (nos últimos 8 anos os dividendos distribuídos perfazem 1.5 vezes o valor dos aumentos de capital) e a constituir um pilar de estabilidade no sistema financeiro português
  - O BPN, com uma perspectiva de privatização a curto prazo, tem verificado melhorias de desempenho desde a sua nacionalização (+10,7% de clientes no 1S09)
  - Bom desempenho das empresas públicas ao nível do modelo de governo (90% das empresas do SEE cumpriram os Princípios de Bom Governo)

# Sumário Executivo [2/2]

## **2. Estes resultados foram possíveis devido a uma mudança de actuação de gestores e accionistas**

- As principais empresas têm alcançado melhorias consistentes de desempenho (8 grandes empresas com melhorias de EBITDA de mais de 25% nos últimos 4 anos)
- O Estado tem vindo a exercer a sua função accionista de uma forma mais próxima e rigorosa (controlo e informação de gestão mais frequente e exigente, 79% das empresas com objectivos quantificados e 78% das empresas com subvenções contratualizadas, representando 50% do valor das subvenções a empresas públicas)
- Ao mesmo tempo, o Estado tem vindo a aumentar o seu apoio às actividades de serviço público (+14% de subvenções de serviço público para as empresas públicas nos últimos 4 anos)

## **3. Permanecem importantes desafios no SEE, sendo essencial dar continuidade às reformas já lançadas**

- É necessário dar seguimento às iniciativas de reestruturação iniciadas em sectores chave: no transporte aéreo, concluir o plano de reestruturação económico-financeira, em preparação; no sector aeroportuário, lançar a privatização da ANA e construção do novo aeroporto de Lisboa; no sector ferroviário, com base no diagnóstico realizado, apoiar as empresas na reestruturação e saneamento dos seus passivos
- Em face do diagnóstico já realizado, será agora importante uniformizar e otimizar o tratamento dos encargos com pensões no SEE
- Importa continuar o esforço de melhoria operacional já iniciado, estabelecendo também práticas transversais como centrais de compras

# 1. O SEE conseguiu ter uma gestão anti-cíclica, ao mesmo tempo que melhorou resultados

---

**O SEE desempenhou um papel anti-cíclico...**

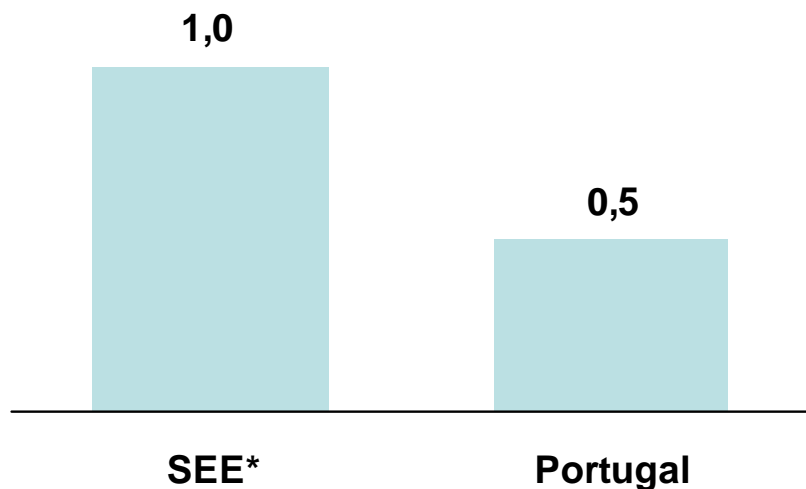
- ✓ **Aumento do emprego**
- ✓ **Redução dos prazos médios de pagamento**

**...e melhorou o desempenho**

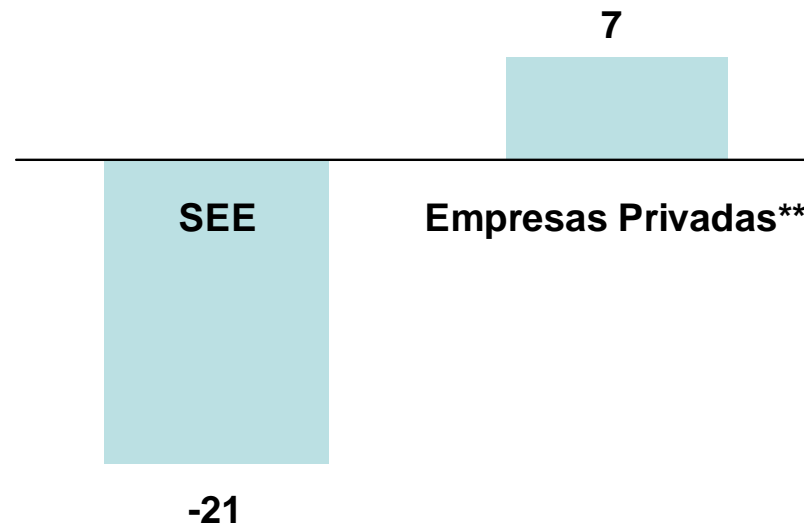
- ✓ **Melhoria dos resultados operacionais**
- ✓ **Aumento da produtividade**

# 1. O SEE aumentou o emprego e reduziu prazos de pagamento, em contraste com as empresas privadas

**Evolução do Emprego 2007-2008.**  
**Percentagem**



**Evolução de Prazo Médio de Pagamentos**  
**2007-2008**  
**Dias**



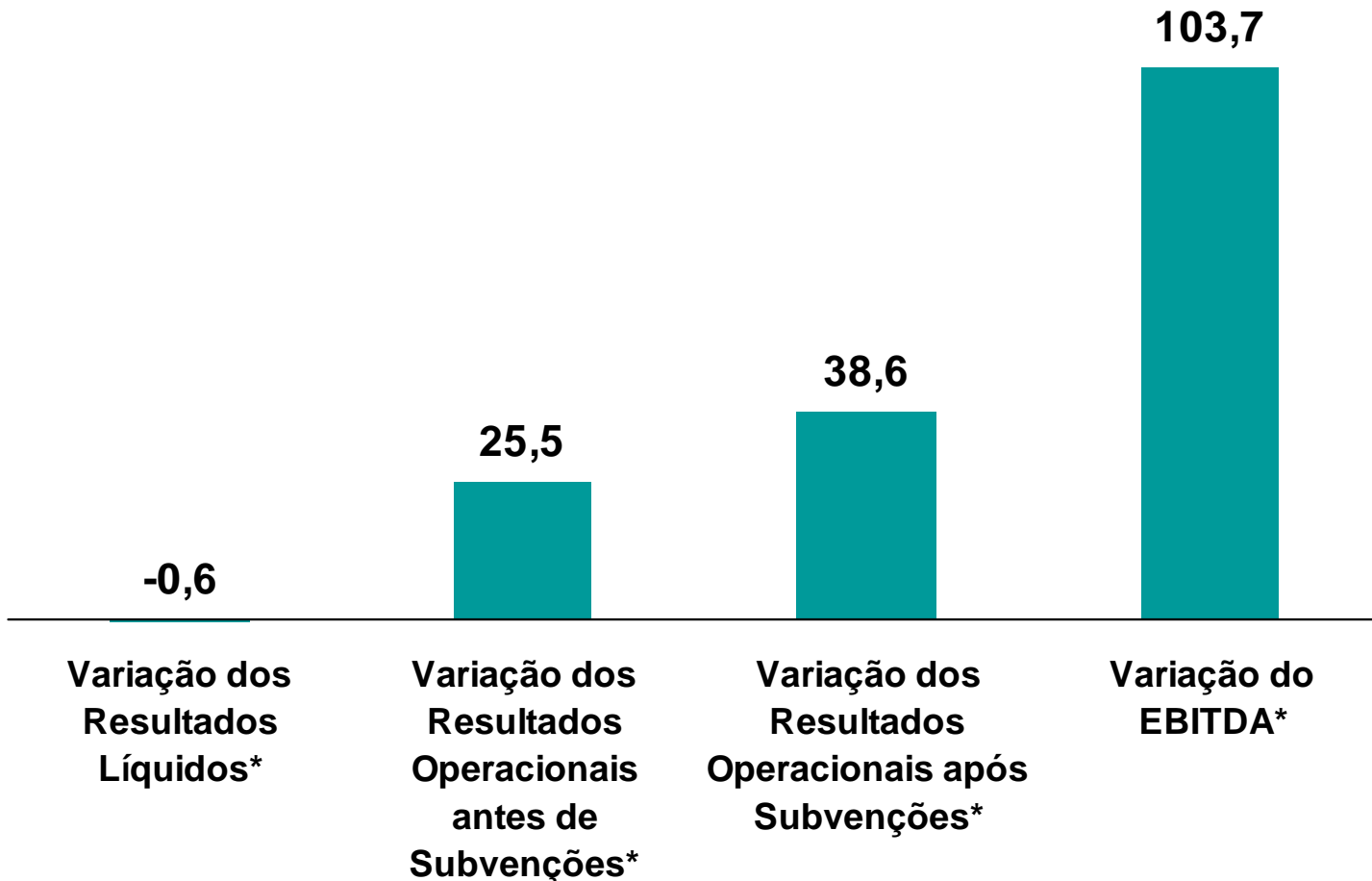
\*Exclui novas EPEs da Saúde criadas em 2008, e os trabalhadores da VEM (empresa de manutenção do Grupo TAP, localizada no Brasil), que em 2008 passou a consolidar com a TAP, isolando assim diferenças de comparabilidade

\*\* Fonte: Intrium Justitae, com base em inquéritos

Nota: Dados para a evolução do Emprego para Portugal reportam-se à variação da população empregada (fonte: INE)

# 1. O desempenho operacional do SEE verificou fortes melhorias

Evolução dos Resultados 2007-2008. Empresas Públicas não Financeiras (EPNF) excluindo Parpública e Saúde. Percentagem.

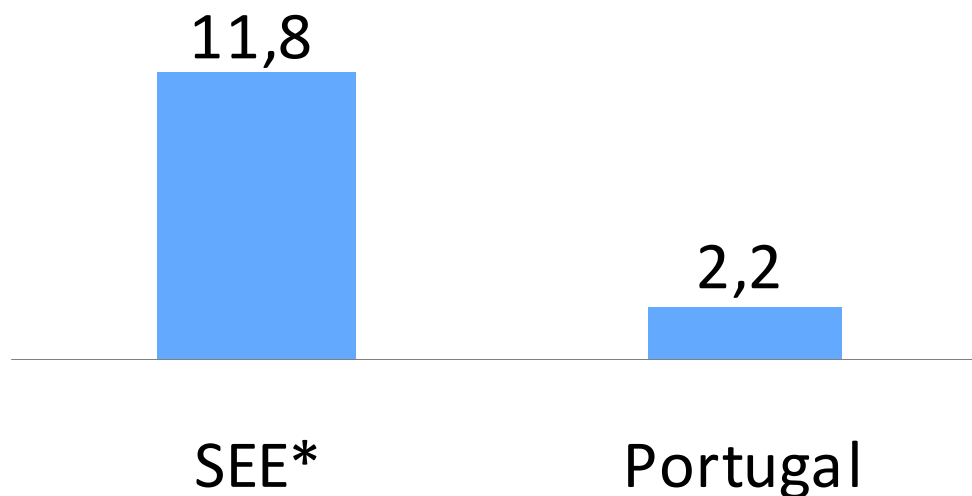


\*Exclui a Parpública (fortemente afectada pelo efeito TAP) e a Saúde (que passou a integrar mais unidades hospitalares, transferidas do SPA). Dados não ponderados pela participação do Estado

# 1. O VAB por trabalhador aumentou significativamente

---

Evolução do VAB por trabalhador 2007-2008, em volume. EPNF.  
Porcentagem



\*Exclui novas unidades da Saúde criadas em 2008 e as unidades criadas ao longo de 2007, mas para as quais não há dados completos anuais em 2007. Exclui a VEM (empresa de manutenção do Grupo TAP, localizada no Brasil), que em passou a consolidar com a TAP

Nota: Dados para Portugal reportam-se à evolução do VAB dividido pela População Empregada média (fonte: INE)

# 1. Os resultados do SEE derivam do esforço consistente de melhoria das empresas públicas

## 14 Empresas aumentaram o Resultado Operacional em mais de 10%

Variação Res. Op. 2007-08. %	Res. Op. 2008. m€
Carris	+2.220
INOV	-82
AICEP	-1.274
RAVE	-64
SIMAB	+2.463
APA	-545
EDM	-2.178
AdP	+76.826
RTP	+8.821
Viana Polis	-176
M. Mondego	-62
EDIA	+5.472
REFER	-81.243
CTT	+76.767

## 10 Empresas aumentaram o VAB por trabalhador em mais de 10%

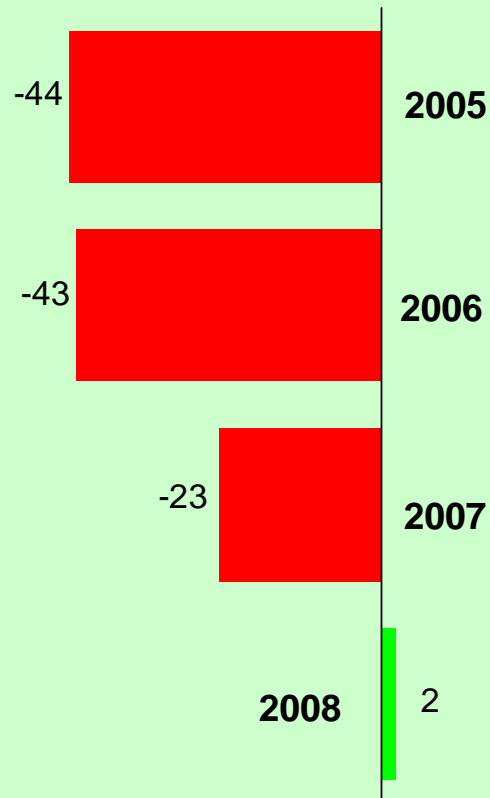
Variação VABcf por trab. 2007-08. %	Número Trab. 2008
REFER	3.573
TNDMII	90
SIMAB	70
M. Lisboa	1.514
AdP	5.186
Docapesca	535
Parque escolar	65
Empordef	971
M.Mondego	9
Carris	2.756



# 1. Algumas empresas e sectores alcançaram mesmo resultados históricos

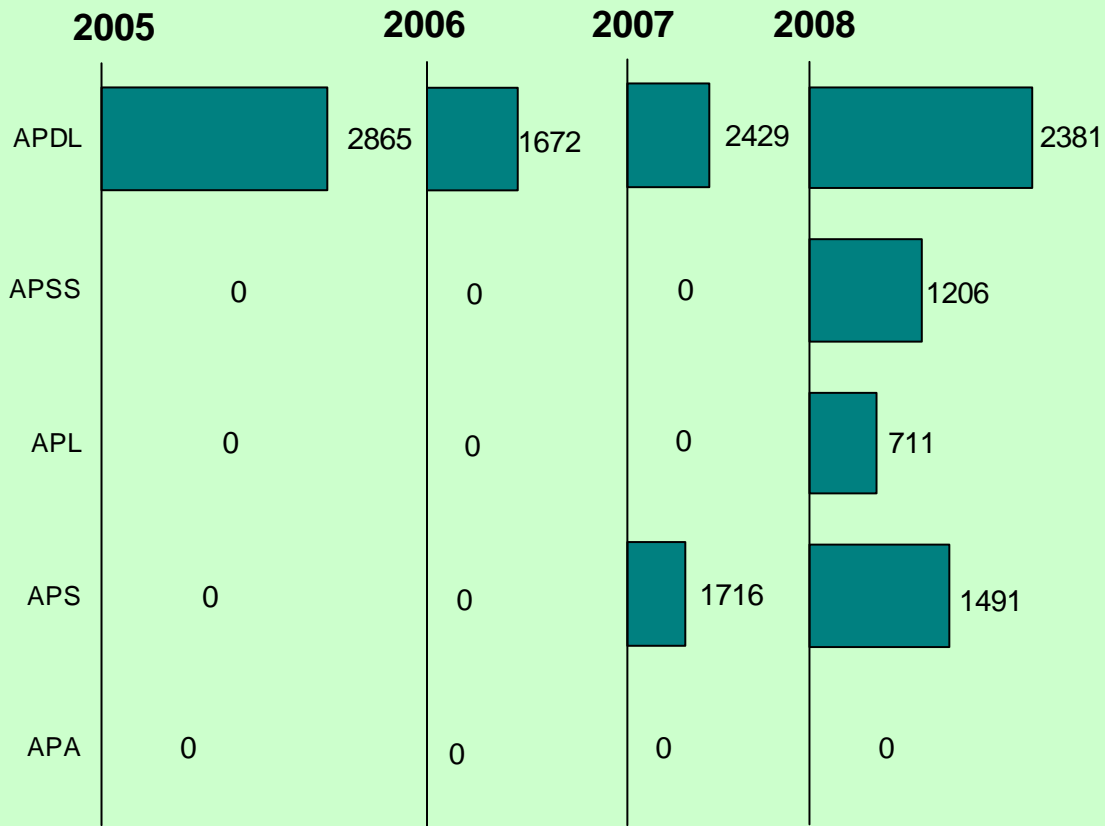
## A Carris teve um Resultado Operacional positivo pela primeira vez na sua história

Resultado Operacional da Carris.  
2005-08. Milhões de euros



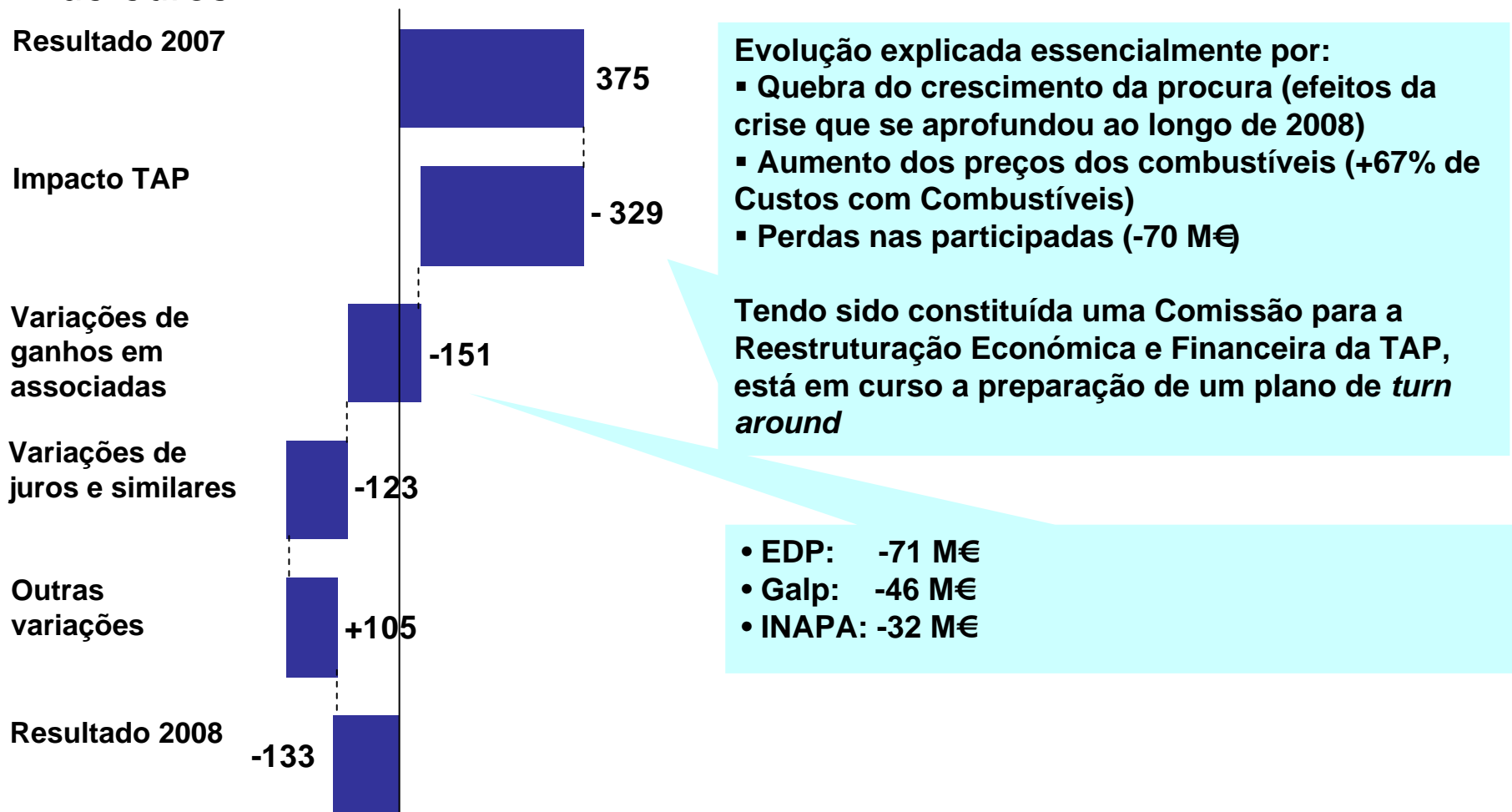
## Pela primeira vez, 4 dos 5 Portos distribuíram dividendos

Dividendos distribuídos pelas Administrações Portuárias  
2005-08. Milhares de euros



# 1. Os resultados da Parpública foram fortemente influenciados pelas contas da TAP

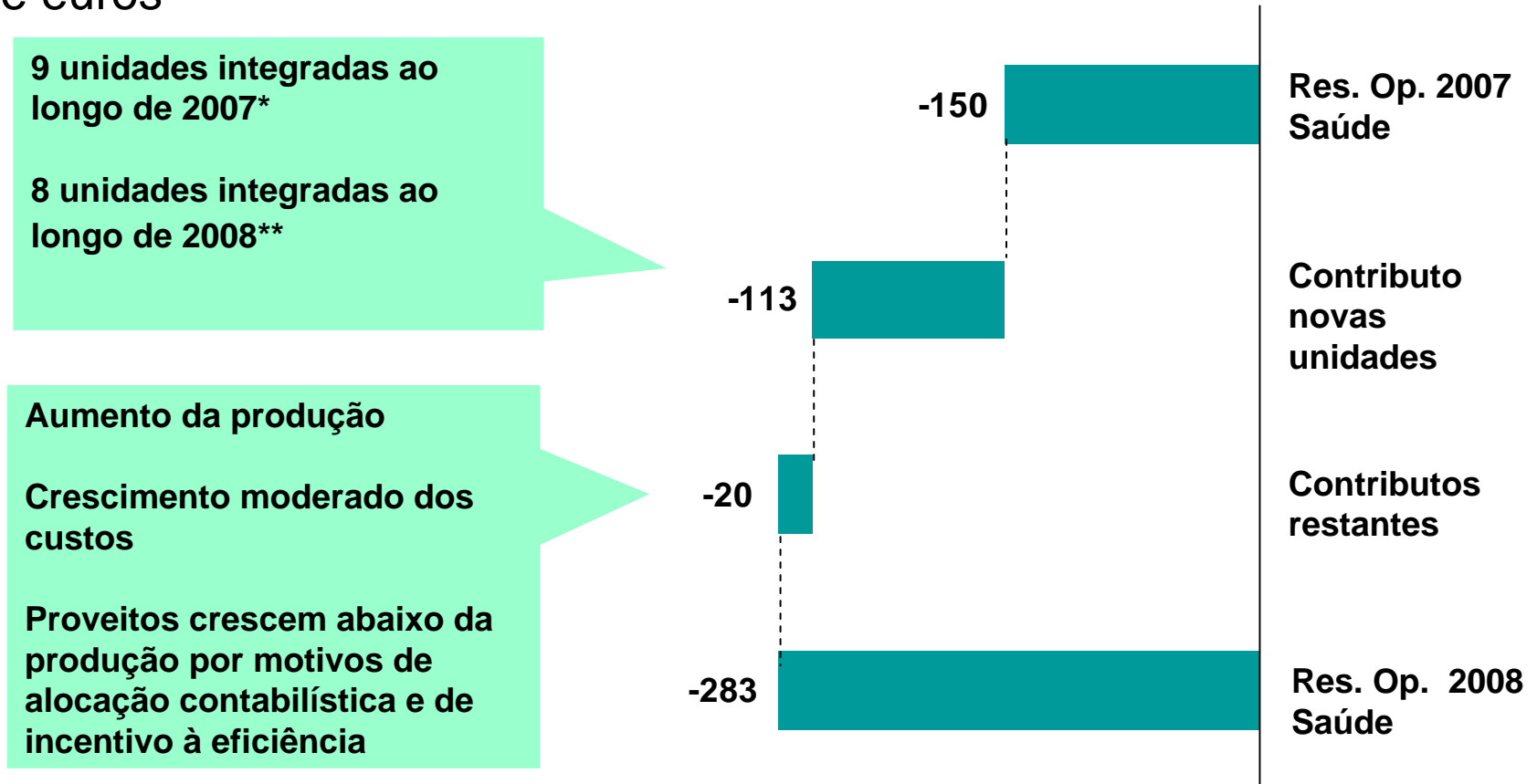
Evolução dos Resultados Líquidos da 2007-2008. Parpública. Milhões de euros



Nota: O valor do "impacto TAP" considerado pela Parpública, difere do apurado pelo Grupo TAP em 31,6 M€, tendo em conta que a Parpública considerou como perdido o *goodwill* associado à participação da TAP na Groudforce.

# 1. Os resultados da Saúde derivam quer da inclusão de novas unidades quer do aumento da produção

Evolução dos Resultados Operacionais da Saúde. 2007-2008. Milhões de euros



\* Embora tendo sido criados em 2007 não há dados completos anuais para o ano de 2007: CH Coimbra, CH L/Central, CH Trás-os-Montes e Alto Douro, CH VN Gaia/Espinho, CH Alto Ave, CH Médio Ave, H Espírito Santo Évora, ULS Norte Alentejano, CH Tâmega e Sousa

\*\*CH Porto, CH Lisboa Norte, H Faro, H Univ Coimbra, CH Póvoa do Varzim/Vila do Conde, ULS Alto Minho, ULS do Baixo Alentejo, ULS da Guarda

# 1. Os hospitais empresa, em universo comparável, têm vindo a aumentar a produção e a eficiência

## ✓ Aumento da acessibilidade aos cuidados Hospitalares

- Consulta externa: **+6,4%**
- Intervenções Cirúrgicas: **+ 9,9%**
- Sessões de Hospital de Dia: **+3,9%**

## ✓ Aposta no ambulatório

- Cirurgia de Ambulatório – Intervenções: **+41,9%**
- Peso da Cirurgia de Ambulatório (40,11% em 2008): **+7,35 p.p.**
- Internamento: **-0,3%**

## ✓ Eficiência na prestação de cuidados de saúde

- Peso das 1as Consultas (26,81% em 2008): **+1,40 p.p.**
- Atendimentos de Urgência: **-1.2%**

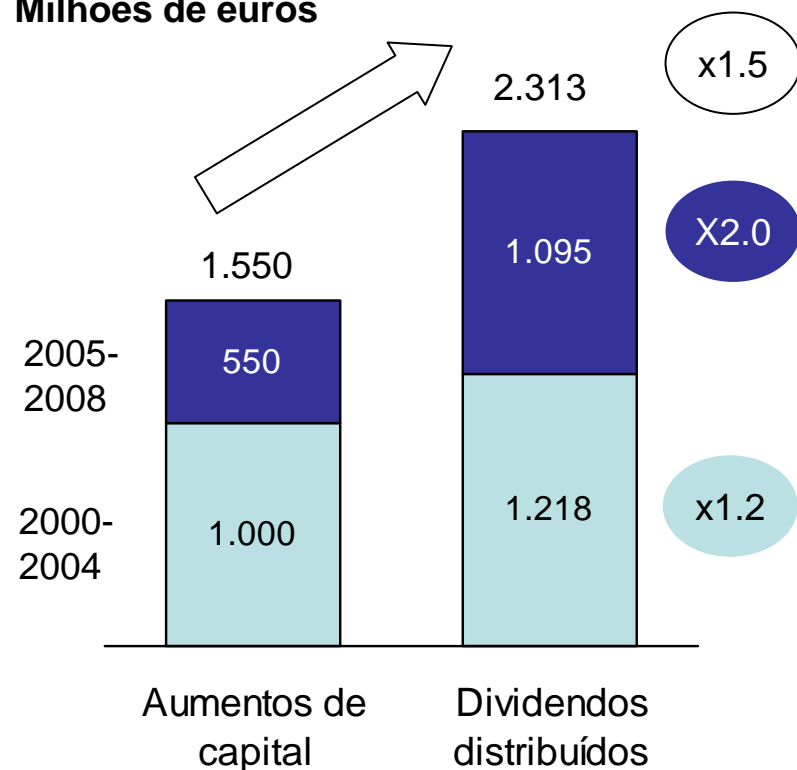
## Resultados em universo comparável\*

- ▶ **Aumento do número de Hospitais com Resultados Operacionais positivos de 7 em 2007 para 10 em 2008**
- ▶ **Crescimento moderado de custos:** Custos com Pessoal (+2,8%), FSE (+2,5%) e Consumos (+5,0%, aumento dos preços de fármacos e materiais clínicos)

\*Considerando todos os hospitais-empresa existentes em 2008 e avaliando a sua evolução de desempenho entre 2007 e 2008

# 1. A CGD tem vindo a remunerar adequadamente o accionista e a afirmar a sua solidez no sistema

Aumentos de capital e dividendos distribuídos no período 2000-2008.  
Milhões de euros



## Prémios e Rankings de Qualidade 2008

- **36º lugar** no relatório da “Global Finance”, de Fevereiro de 2009, sobre os **50 bancos mais seguros do mundo**, sendo o único banco nacional que figura nesta lista
- Segundo o “BrandFinance Global Banking 500” de 2009, que avaliou quais as melhores marcas financeiras do mundo, a **CGD é a mais valiosa das marcas financeiras portuguesas**
- CaixaBI distinguido pela revista *Euromoney* como o “**Melhor Banco de Investimento**” em Portugal, pela segunda vez consecutiva. Por seu turno a revista “The Banker” atribuiu ao Banco o prémio “**Deal of the Year in Portugal**”
- CaixaBI ocupa a **1ª posição** no *ranking* nacional e o 6º lugar no *ranking* europeu, segundo a *Project Finance Magazine*

# 1. O BPN tem vindo a apresentar melhorias de desempenho desde a nacionalização

---

## **O BPN foi nacionalizado para evitar contaminações sistémicas ...**

Com uma intervenção atempada evitaram-se efeitos sistémicos no período mais sensível a eventuais quebras de confiança de depositantes, na sequência da falência da Lehman Brothers.

**... estando em curso a preparação da sua privatização**


## **Melhoria de desempenho desde a nacionalização**

- + 10,7% de clientes no 1S '09 (para 292.000 clientes), apesar da conjuntura adversa e de problemas reputacionais
- + 2,5% de produtos colocados no 1T '09
- + 219 milhões de euros (+ 3,3%) de crédito (bruto) no 1T '09
- -24,5% de custos operacionais (-16,9 milhões de euros) no 1T '09, face à média trimestral do ano anterior

# 1. As empresas públicas registaram um bom desempenho em termos de princípios de governação

---

**90%**  
das empresas  
cumpriram os  
Princípios  
de  
**Bom Governo**  
(RCM nº 49/2007)



## Divulgação de informação

- **88%** das empresas divulga informação completa no **site do SEE**
- **29%** das empresas divulga informação completa no **próprio site**
- **88%** das empresas divulga informação completa no **Relatório e Contas anual**

## Medidas de Boa Governação

- **90%** das empresas cumpre o princípio do prosseguimento da missão, **objectivos e princípios gerais de actuação**
- **94%** das empresas cumpre o princípio da implementação e utilização de **sistemas de controlo** adequados
- **94%** das empresas cumpre o princípio da **prevenção de conflitos de interesses**

## 2. Estes resultados foram possíveis graças a uma mudança de actuação de gestores e accionista

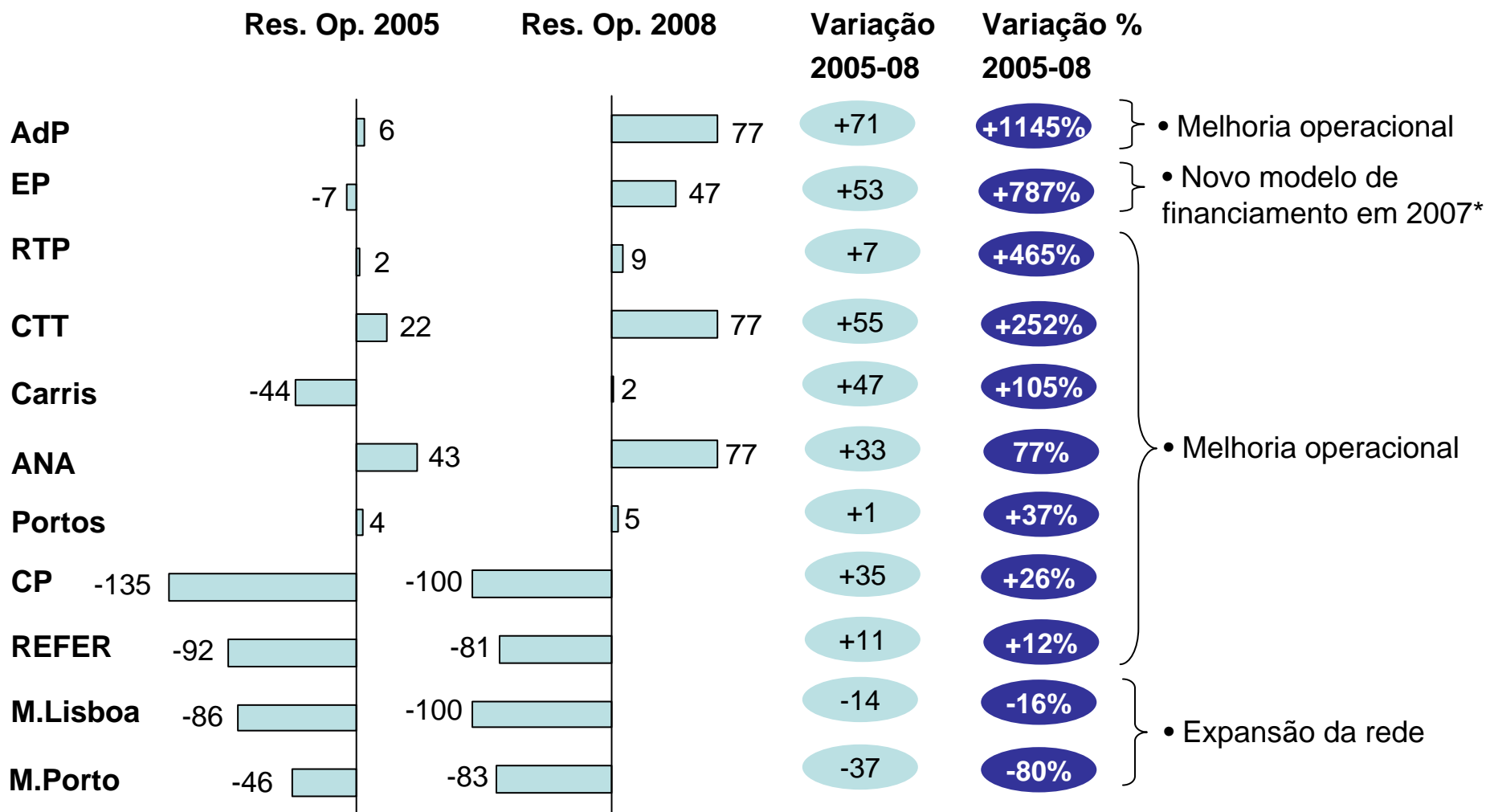
---

- ✓ Bom desempenho da gestão das principais empresas públicas ao nível da performance operacional
- ✓ Função accionista do Estado desempenhada de forma mais próxima e exigente
- ✓ Maior apoio do Estado ao serviço público prestado pelo SEE



## 2. As empresas públicas têm vindo a melhorar de forma consistente a performance operacional

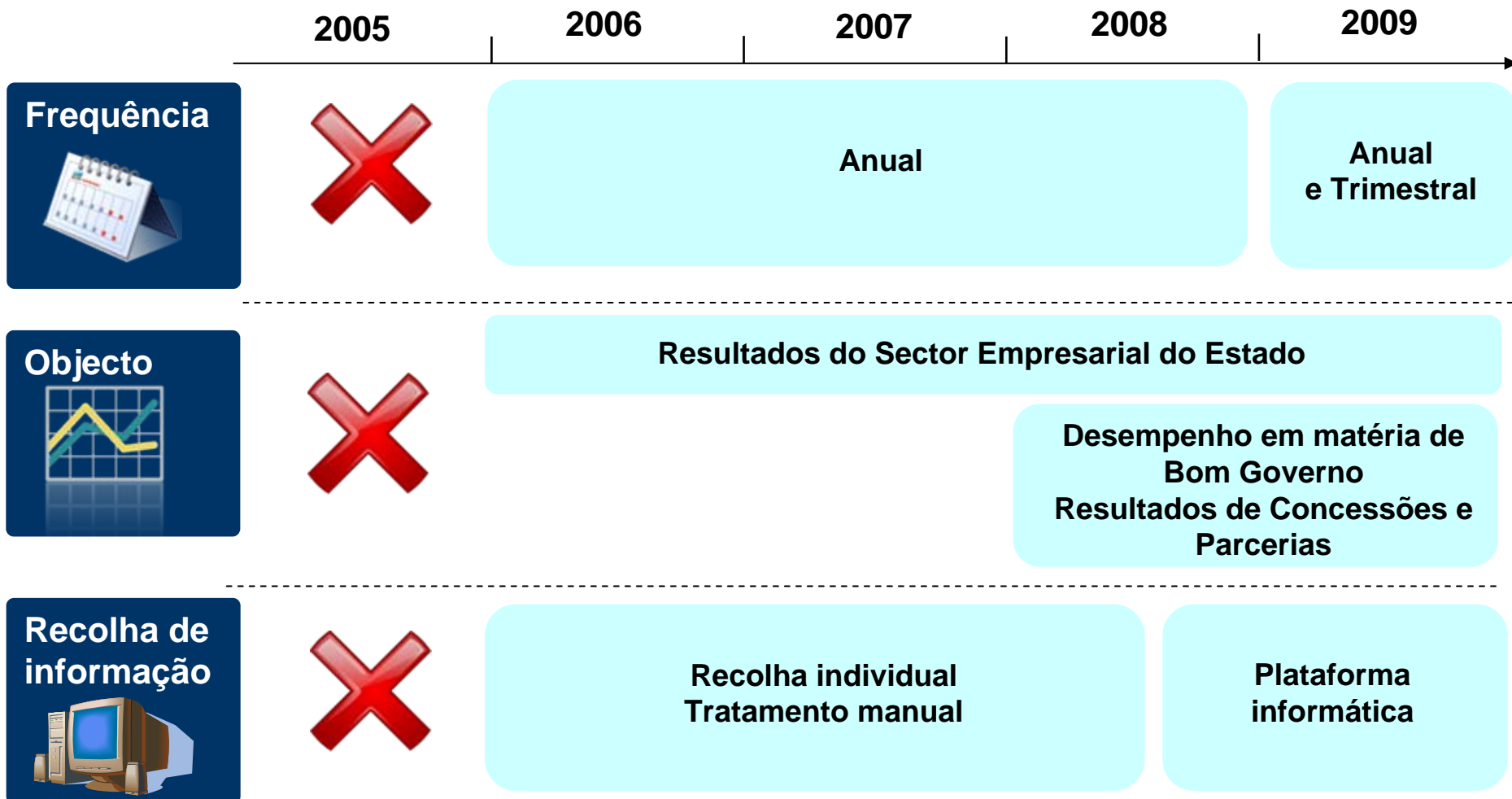
Evolução dos Resultados Operacionais 2005-2008. Milhões de euros, %



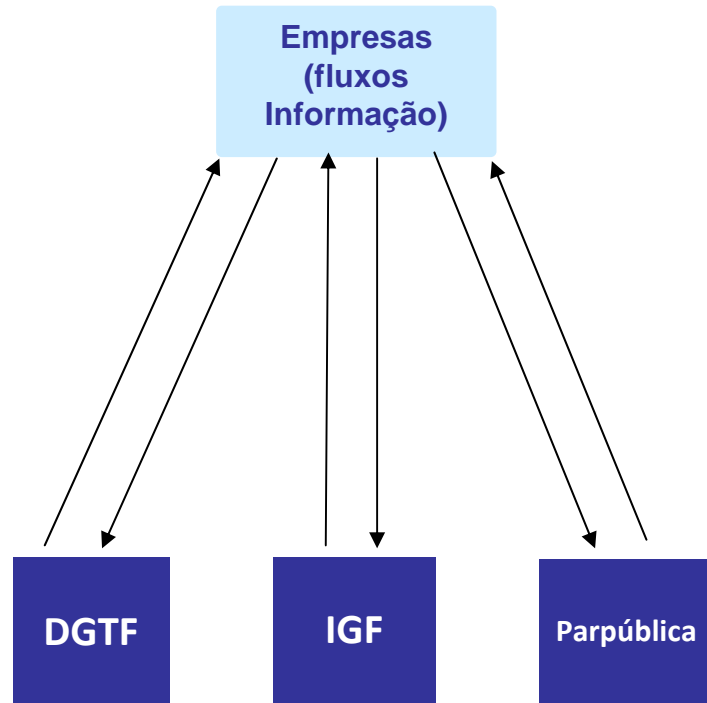
\*Variação 2005-2007 foi de 29%

## 2. O Estado tem vindo a exercer a sua função accionista de forma mais próxima e transparente...

Apuramento agregado e divulgação de informação de gestão do SEE



## 2... com mais eficiência na recolha de informação

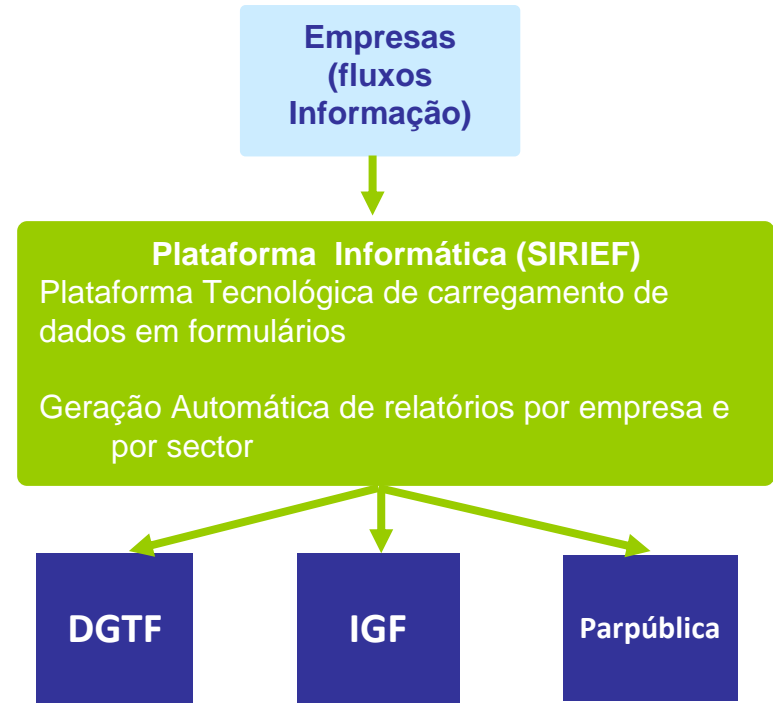


### Processos

- Tratamento **manual** de informação individualmente
- **Dispersão** de canais de informação
- **Dispersão** de pedidos de informação

### Divulgação de informação

Relatórios anuais



### Processos

- **Carregamento** e leitura de dados **web**
- **Rigor** na gestão de ciclos de reporte de informação
- Maior **celeridade** na disponibilização da informação
- Maior **eficiência**
- Maior **eficácia**

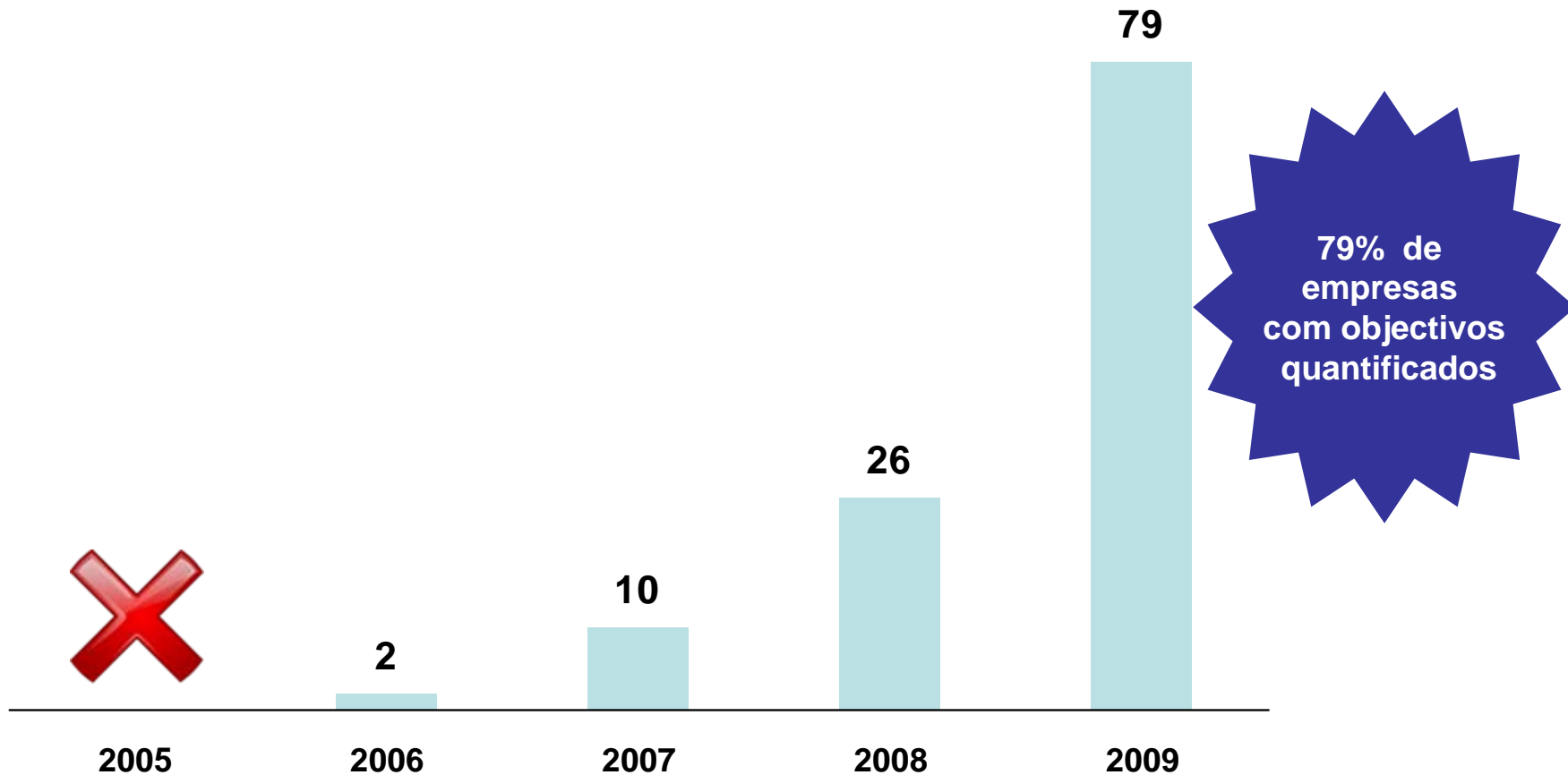
### Divulgação de informação

Relatórios anuais e trimestrais

## 2. O Estado tem vindo a estender a fixação de objectivos quantificados...

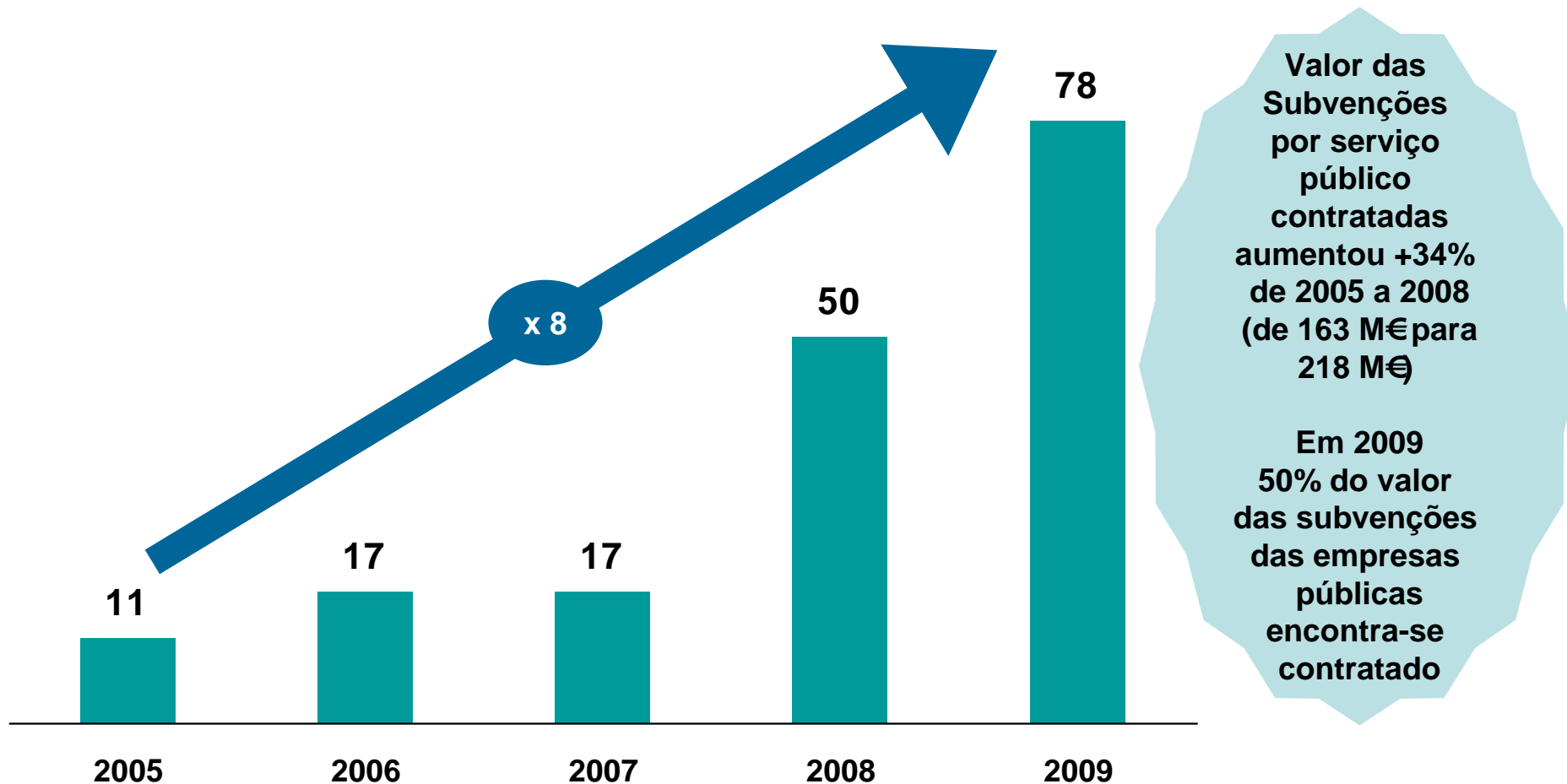
---

Percentagem de empresas do SEE com objectivos quantificados



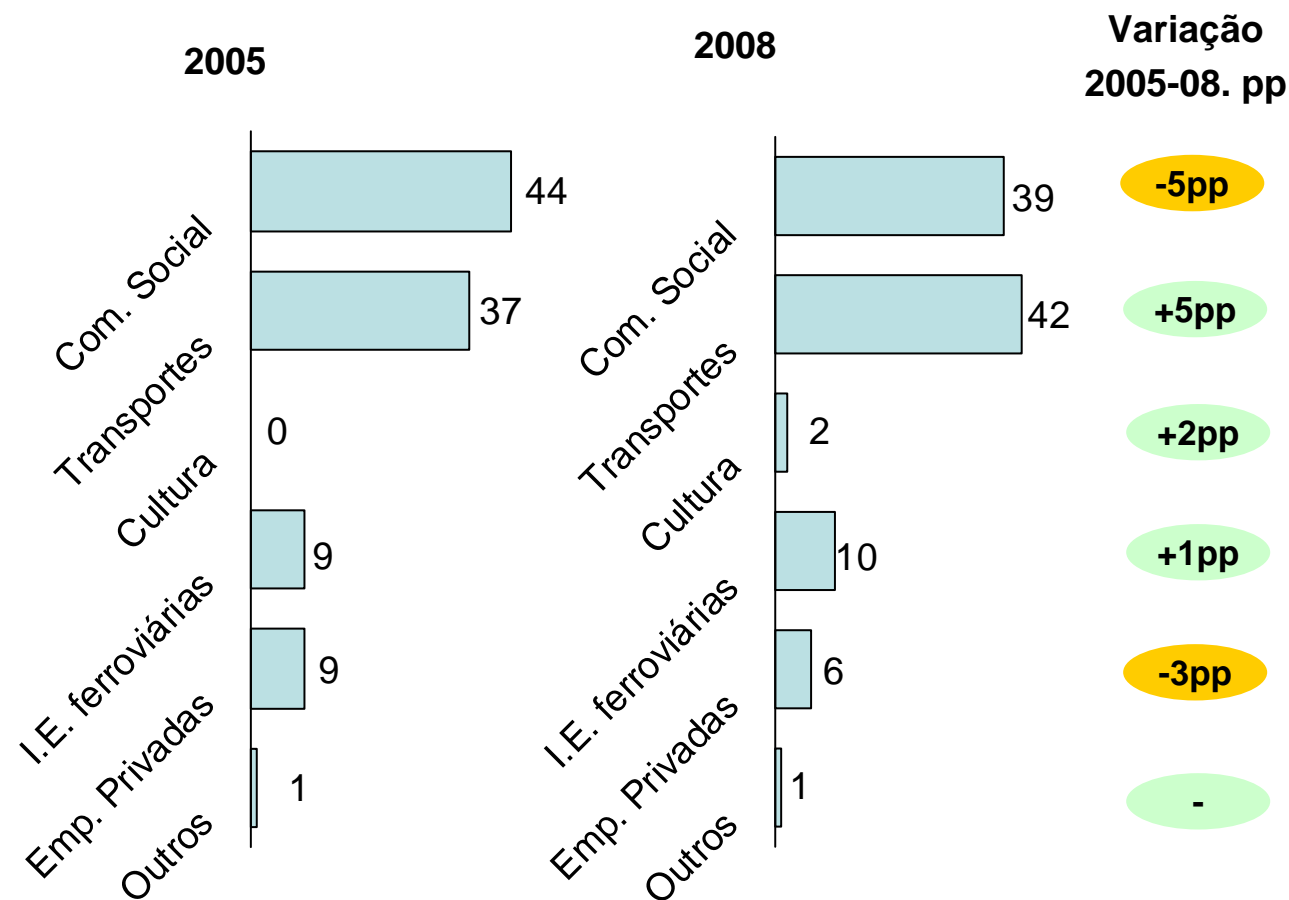
## 2. ... e a contratualizar as subvenções, associando-as a critérios de desempenho

Percentagem do número de EPNF que recebem subvenções por serviço público, que possuem contratos de serviço público



## 2. Ao mesmo tempo, o Estado tem vindo a apoiar o serviço público desempenhado pelo SEE

Peso das subvenções de serviço público por sector. Percentagem, p.p.



### Principais mudanças

- Aumento do valor das subvenções às empresas públicas (+14%) e redução às empresas privadas (-27%)
- Moderação das subvenções para a “Comunicação Social”, ainda pautada por compromissos passados
- Reforço das subvenções no sector dos Transportes e Infra-Estruturas Ferroviárias

### 3. Permanecem importantes desafios no SEE, sendo essencial dar continuidade às reformas já lançadas

---

- ✓ **Dar seguimento às iniciativas de reestruturação já lançadas em sectores chave: no transporte aéreo (reestruturação económico-financeira da TAP), aeroportuário (privatização da ANA e construção do novo aeroporto de Lisboa), e ferroviário (saneamento de passivos)**
- ✓ **Uniformizar e otimizar o tratamento dos encargos com pensões no SEE, em face do diagnóstico já realizado**
- ✓ **Continuar o esforço de melhoria operacional já iniciado, estabelecendo também práticas transversais, como centrais de compras**

### 3. É crítico dar seguimento às iniciativas de reestruturação já lançadas em sectores-chave

---

#### Transporte Aéreo



- Nomeada uma Comissão para a Reestruturação Económica e Financeira da TAP, no seio da empresa, com a missão de definir um plano de reestruturação, que deverá estar em condições de apresentado ao próximo Governo

#### Sector Aereoportuário



- Já aprovado o enquadramento regulatório
- Necessário lançar o processo de privatização da ANA e construção do novo aeroporto de Lisboa

#### Sector Ferroviário



- Esforço de melhoria operacional já vertido na fixação de objectivos quantificados
- Com base no diagnóstico realizado (CP e REFER), importa abordar o passivo das empresas ferroviárias, apoiando a sua resolução



### 3. O tratamento de encargos com pensões no SEE deve ser uniformizado e otimizado

---

#### ✓ Diagnóstico já realizado

Estudo específico realizado, com base em amostra, caracterizando os tipos de Plano de Pensões e de Planos de Saúde Pós-Reforma, quantificando os níveis de financiamento e analisando as práticas de governação associadas

#### Próximos passos: reformar os Planos de Pensões e de Saúde nas empresas Públicas segundo os seguintes princípios

- Preservação de direitos adquiridos
- Constituição de Fundo de Pensões para financiamento de Planos de Pensões, em substituição dos actuais planos financiados “internamente”, mediante reservas contabilísticas e uniformização do respectivo tratamento contabilístico
- Independência das decisões de investimento ao nível da entidade gestora do Fundo de Pensões
- Sujeição dos Fundos de Pensões à supervisão e regulação do ISP


### 3. O esforço de melhoria operacional deve ser mantido nomeadamente através da centralização de compras

---

#### Centralização de Compras já lançada na Administração Pública

- Criação da **Agência Nacional de Compras Públicas em 2007**, com vista à centralização das compras públicas e da gestão do Parque de Veículos do Estado, para redução de custos de aprovisionamento
- **16 Acordos Quadro já lançados em menos de 2 anos, com poupanças de ~52 M€**

#### Próximos passos na Centralização de Compras no Sector Empresarial do Estado



**Reforçar a transparência e eficiência dos procedimentos de aprovisionamento das Empresas Públicas através da criação de Centrais de Compras, individuais ou comuns, no Sector Empresarial do Estado**