



Escuela de
GESTÃO
ISCTE

Trimestral • Volume 3 • Nº 4
Outubro/Dezembro 2004
Preço: 10,00 € / R\$20,00

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

www.indeg.org/rpbg

www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg

O Melhor de

Sloan Management Review
Completar o ciclo da gestão de custos
Robin Cooper e Regine Slagmulder

Capital
Intelectual

O capital intelectual no sector público
Maria da Conceição Marques

Estudo

**Evolução e determinantes da produtividade do retalho
de base alimentar no Brasil, no triénio 2000-2002**
Francisco Rocha Gonçalves

Caso

Participações do Estado em «empresas ligadas à Defesa»
José Manuel Rolo

**Uma abordagem
em rede à avaliação
da qualidade
dos serviços
de saúde**

Vasco Eiriz
e José António
Figueiredo



Editores





Casos

Participações do Estado em «empresas ligadas à Defesa»

por José Manuel Rolo



Rodrigo Dias
«O Bosque XV»
Vinil s/ PPA
Exposição de Pintura «O Bosque»
no INDEG/ISCTE, Lisboa,
Outubro/Novembro 2004



Participações do Estado em «empresas ligadas à Defesa»

por José Manuel Rolo

RESUMO: Em 1996, foi criada a EMPORDEF, uma empresa «holding» totalmente controlada pelo Estado, onde foram agrupadas as participações do Estado no sector da Defesa. Até 2002, ano em que foi adoptado um Plano de Reestruturação das empresas, o grupo deu prejuízos consideráveis. Em 2003, graças, sobretudo, à assunção pelo Estado de uma dívida da OGMA à banca no valor de 132,6 milhões de Euros, os resultados do grupo melhoraram substancialmente. Em 2004, foi desencadeado o processo de privatização de cerca de dois terços do capital da OGMA, que deve coincidir com a entrada de um parceiro de referência na empresa. Prevê-se, ainda, proceder à alienação das acções detidas pela EMPORDEF na SPEL e na NAVALROCHA; à conclusão dos processos de liquidação da INDEP e da SUBLOC; à continuação da reestruturação das restantes empresas do grupo; e à aquisição de uma participação de cerca de 30% no capital social dos ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO. Se tudo decorrer como previsto, a partir de 2005, o grupo EMPORDEF, apesar de conservar alguns problemas de estrutura e dimensão, poderá contar com pelo menos quatro empresas que estão preparadas para enfrentar a competição internacional.

Palavras-chave: Indústrias da Defesa, Participações do Estado, EMPORDEF, Reestruturação Empresarial, Privatização, Internacionalização

TITLE: State shareholding in the Portuguese Defense sector

ABSTRACT: Created in 1996, EMPORDEF is a Portuguese holding society fully controlled by the State. It holds the State shareholding in the Portuguese Defense sector. Up to 2002, the group accumulated considerable losses. In 2003, following the adoption of a Restructuring Plan, and the assumption by the State of a 132,6 million Euros, OGMA debt to the banking system, the group produced better results. In 2004, the privatization process of about two thirds of the OGMA capital was launched with the aim of attracting reference partners. It was also scheduled to sell the shares held in SPEL and NAVALROCHA; to proceed with the liquidation processes of INDEP and SUBLOC; to continue the restructuring efforts in the other companies of the group; and to buy a position of about one third of the equity capital of ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO. Starting in 2005, EMPORDEF, although maintaining some structural and dimensional shortcomings, could account on at least four companies to face international competition.

Key words: Defense Industries, State Shareholding, EMPORDEF, Enterprise Restructuring, Privatization, Internationalization

A exemplo do que se passa na generalidade dos sectores industriais tecnologicamente intensivos e fortemente internacionalizados, no sector das indústrias da defesa, a nível internacional, coexistem dois grandes tipos de empresas: as chamadas *main contractors* – empresas que lideram mercados e detêm, directa ou indirectamente, o

domínio absoluto das cadeias de valor dos respectivos produtos, desde a investigação, concepção e desenho, ao desenvolvimento, produção e comercialização; e as designadas *sub contractors* – empresas que, sendo ou não associadas das *main contractors*, apenas participam em fases intermédias, por vezes isoladas, das cadeias de valor origi-

nais, ou em actividades de assistência técnica, *upgrading* e manutenção de equipamentos e produtos finais.

Em Portugal, no sector das indústrias da Defesa, não há *main contractors*. Existem apenas *sub contractors*, públicas e privadas, mais ou menos internacionalizadas, algumas das quais já alcançaram reconhecimento internacional e, outras, que dispõem de potencialidades consideráveis para entrar ou expandir actividades no sector. É a estas empresas que, à falta de melhor designação, se convencionou chamar 'empresas ligadas à Defesa'. Algumas dessas empresas nasceram no seio das indústrias da Defesa e, posteriormente, alargaram as suas actividades aos sectores civis. Outras, sendo empresas civis por natureza, descobriram que dispunham de competências em domínios que são integráveis nas cadeias de valor da produção, aperfeiçoamento e manutenção de plataformas/sistemas de armas. Em ambos os casos, diz-se que estas empresas desenvolvem actividades do tipo *dual use*.

As chamadas 'empresas ligadas à Defesa' em Portugal são, portanto, *sub contractors*, públicas ou privadas, associadas ou não a *main contractors*, que desenvolvem actividades de âmbito nacional ou internacional, numa lógica de produção *dual use*, que tanto pode aproveitar aos sectores civis como aos sectores militares.

No presente trabalho, procedemos ao estudo das empresas que integram o grupo EMPORDEF, a *holding* controlada a 100% pelo Estado português, que agrupa e coordena as suas participações no sector da Defesa. Por agora, trata-se de divulgar alguns aspectos da estrutura e do funcionamento daquele grupo de empresas, cuja existência e importância estratégica só é do conhecimento de sectores muito restritos



da sociedade, quer a nível nacional quer a nível internacional.

As transformações em curso em várias empresas do grupo EMPORDEF (que reputamos da maior importância para a reanimação e racionalização de um sector que, apesar da

sua pequena dimensão, dispõe de potencialidades que muito podem aproveitar ao desenvolvimento das indústrias da Defesa em Portugal) e a deficiente publicitação do grupo quer a nível nacional (a EMPORDEF ou a OGMA não figuram, por exemplo, na lista das 1 000 maiores empresas portuguesas, publicada quer pelo *Expresso* como pelo *Diário de Notícias* em Outubro de 2004), quer a nível internacional (o *Western European Industry Ownership Jigsaw*, da *Defence Systems Daily* – <http://defence-data.com> – que é uma espécie de «Quem é quem» das indústrias da Defesa europeias, publica regularmente informação errada e incompleta sobre o grupo EMPORDEF), foram duas razões que pesaram na decisão de dar prioridade ao estudo das empresas portuguesas ligadas à Defesa e que são controladas pelo Estado.

Num futuro próximo, procederemos ao estudo das empresas privadas portuguesas que também desenvolvem actividades no sector da Defesa.

O grupo EMPORDEF

No termo de um longo período de indefinição que durou cerca de vinte anos, em 1996, as participações do Estado português no sector da Defesa foram agrupadas na EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa (SGPS), SA, uma empresa de capitais públicos tutelada pelos Ministérios da Defesa e das Finanças. (A EMPORDEF, foi criada pelo

José Manuel Rolo

jmrolo@ics.ul.pt

Investigador do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
Researcher at Instituto de Ciências Sociais of Universidade de Lisboa, Lisbon, Portugal.

Recebido em Julho de 2004 e aceite em Setembro de 2004.
Received in July 2004 and accepted in September 2004.



Decreto-Lei nº 235-B/96 de Dezembro, tendo iniciado a sua actividade em Março de 1997).

A criação desta *holding* «resultou da necessidade de relançar e aprofundar o processo de reestruturação das indústrias de Defesa nacionais (...) de forma a adequar a sua actividade ao desanuviamento nas relações internacionais iniciado ao longo da década de 90 e (...) procurar soluções estruturais para empresas em situação económica e financeira largamente degradada.» (EMPORDEF, Relatório e Contas de 1999, p. 13).

Mais especificamente, a EMPORDEF tinha como objectivos «estabelecer as condições básicas para a modernização e desenvolvimento sustentado do sector industrial de Defesa; facilitar a coordenação, ao nível governamental, do processo decisório relativo à indústria de Defesa; adaptar a indústria de Defesa às novas condições do mercado; funcionar como mecanismo para gerir a interdependência e as sinergias entre as empresas participadas.» (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2002, pp. 2-26).

Em 1996, o grupo integrava apenas cinco empresas: OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, SA; SPEL - Sociedade Portuguesa de Explosivos, SA; INDEP - Indústrias de Defesa, SA; EDISOFT - Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software, SA; e EID - Empresa de Investigação e Desenvolvimento de Electrónica, SA.

Nos anos seguintes, o grupo expandiu-se, tendo criado ou passado a controlar mais seis empresas: IDD - Indústria de Desmilitarização e Defesa, SA (1998); NAVALROCHA - Sociedade de Construção e Reparação Navais, SA (1999); PORTUGAL SPACE - Tecnologias e Serviços Espaciais, SA (2001); DEFLOC - Locação de Equipamentos de Defesa, SA (2001); SUBLOC - Locação de Submarinos, SA (2001); e CELESTIUM - Tecnologias de Monitorização e Navegação, SA (2002).

Entre 1996 e 2002, o volume de negócios do grupo evoluiu razoavelmente tendo atingido o valor acumulado de cerca de 784 milhões de Euros, dos quais cerca de 542 milhões (69%) foram realizados pela OGMA. Esta aparente boa saúde económica do grupo contrastava, porém, com a precária situação financeira de quase todas as suas empresas. Com efeito, no período considerado, os prejuízos por elas acumulados ascendiam a cerca de 224 milhões de

Euros (quase 22% do correspondente volume de negócios acumulado), 130 milhões dos quais (58%) eram atribuíveis à OGMA, 51 milhões (23%) à INDEP e 34 milhões (15%) à SPEL. A este cenário só escapava a EDISOFT, a única empresa do grupo com um bom desempenho económico, uma sólida situação financeira e que nunca deu prejuízos (para confirmar as contas, consultar o Quadro).

A situação tornou-se de tal modo insustentável que, em 2002, foi elaborado um Plano de Reestruturação das participações da EMPORDEF destinado a enquadrar «a liquidação das empresas de interesse estratégico reduzido e sem viabilidade económica; a venda das participações financeiras em empresas sem interesse estratégico; a manutenção da actual situação nas empresas com interesse estratégico e com uma situação económico-financeira estabilizada; a redefinição do regime de parcerias estratégicas estabelecido.» (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2002, pp. 19-26).

Este Plano de Reestruturação arrancou em finais de 2002 e, portanto, não foi a tempo de evitar que a situação financeira das empresas do grupo se deteriorasse ainda mais, tendo os prejuízos acumulados (1996-2002) atingido o valor de 224 milhões de Euros, o que correspondia a quase 29% do volume de negócios acumulado no mesmo período.

As empresas do grupo EMPORDEF

Como consequência da adopção do Plano de Reestruturação de 2002, as empresas do grupo foram distribuídas por três núcleos de actividade: industrial, tecnológico e financeiro. No núcleo industrial, foram integradas a OGMA, a IDD, a SPEL, a NAVALROCHA, e a INDEP; o núcleo tecnológico acolheu a EDISOFT, a EID, a PORTUGAL SPACE, e a CELESTIUM; no núcleo financeiro foram incluídas a DEFLOC e a SUBLOC.

A OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, SA, detida a 100% pelo Estado Português, é a herdeira das antigas Oficinas Gerais de Material Aeronáutico. É uma *sub-contractor* típica, reconhecida internacionalmente, que se dedica «à manutenção, fabricação, reparação e revisão geral de aeronaves (civis e militares), motores, acessórios, aviónicos e equipamentos de apoio, assim como à modernização e modificação de aeronaves.» (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 4-23).

Quadro
Indicadores seleccionados das empresas do grupo EMPORDEF

| Rubricas | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|----------------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|
| OGMA | | | | | | | | |
| Emprego | 1511 | 1587 | 1707 | 1822 | 1972 | 2115 | 1862 | 1694 |
| Vol. N. | 69931 | 58908 | 82371 | 83848 | 112279 | 75851 | 59136 | 102642 |
| Res. L. | (20491) | (9018) | (589) | 3457 | (908) | (39425) | (63102) | 102620 |
| IDD | | | | | | | | |
| Emprego | | | 24 | 24 | 17 | 21 | 12 | 16 |
| Vol. N. | | | 190 | 394 | 549 | 95 | 498 | 680 |
| Res. L. | | | (354) | (449) | (221) | (615) | (435) | 83 |
| SPEL | | | | | | | | |
| Emprego | 339 | 302 | 269 | 247 | 269 | 157 | 132 | 98 |
| Vol. N. | 13403 | 13323 | 12156 | 10305 | 7312 | 5187 | 10080 | 10701 |
| Res. L. | (7043) | (2449) | (4315) | (2920) | (7936) | (5244) | (3832) | (1609) |
| NAV. R | | | | | | | | |
| Emprego | | | | 3 | 28 | 39 | 38 | 38 |
| Vol. N. | | | | 0 | 414 | 5274 | 6825 | 4302 |
| Res. L. | | | | (115) | (564) | (514) | (492) | (1041) |
| INDEP | | | | | | | | |
| Emprego | 639 | 530 | 520 | 376 | 319 | 144 | 68 | 27 |
| Vol. N. | 9218 | 5078 | 8435 | 7891 | 6814 | 4741 | 3116 | 859 |
| Res. L. | (14754) | (7173) | (4893) | (5412) | (5410) | (6501) | (7093) | (5774) |
| EDISOFT | | | | | | | | |
| Emprego | 27 | 29 | 37 | 54 | 55 | 67 | 68 | 71 |
| Vol. N. | 1337 | 1596 | 1935 | 2334 | 2873 | 3704 | 3136 | 3324 |
| Res. L. | 25 | 205 | 299 | 289 | 135 | 159 | 62 | 109 |
| EID | | | | | | | | |
| Emprego | 210 | 216 | 218 | 221 | 188 | 173 | 161 | 150 |
| Vol. N. | 12330 | 15333 | 9647 | 15937 | 18104 | 11522 | 10151 | 8299 |
| Res. L. | (1182) | (703) | (1686) | 549 | (429) | (2643) | 246 | (474) |
| PORT. S | | | | | | | | |
| Emprego | | | | | | 3 | 0 | 0 |
| Vol. N. | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Res. L. | | | | | | (79) | (494) | (26) |
| DEFLOC | | | | | | | | |
| Emprego | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Vol. N. | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Res. L. | | | | | | (1,1) | 0,2 | (0,6) |
| SUBLOC | | | | | | | | |
| Emprego | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Vol. N. | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Res. L. | | | | | | (41,7) | (38,2) | (1,2) |
| CELEST. | | | | | | | | |
| Emprego | | | | | | | 0 | 0 |
| Vol. N. | | | | | | | 0 | 0 |
| Res. L. | | | | | | | 0 | 0 |

Fonte: Relatório e Contas de 1999 e 2000; Relatório de Gestão de Contas de 2001, 2002 e 2003.

Notas: Os valores de 'Volume de Negócios' e 'Resultados Líquidos' são em milhares de Euros; os valores de 'Resultados Líquidos' entre parêntesis, representam prejuízos.



As actividades da OGMA são certificadas o que, entre outras vantagens, lhe permite ser centro de reparação autorizado LOCKHEED MARTIN, EUROCOPTER, EMBRAER, ROLLS-ROYCE, TURBOMECA, entre outros. As principais aeronaves intervencionadas, são os aviões C-130 'Hércules', P-3 'Orion', CASA C-212, EMBRAER ERJ 135/145, AIRBUS A319/320; os helicópteros Alouette e Puma; e os jactos F-16 e Alfa Jet. (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 4-23).

Em 2003, no âmbito do estudo de reestruturação da OGMA, foi dada continuidade ao processo de reestruturação operativa das diferentes áreas da empresa, ao desenvolvimento do Plano de Estabilidade Informática e à revisão dos procedimentos contabilísticos.

De assinalar é o relançamento da actividade comercial da empresa que se traduziu na renovação e celebração de importantes contratos de manutenção, fabricação e cooperação.

Devido, em grande medida, à assunção pelo Estado Português de 132,6 milhões de Euros da dívida da OGMA à banca, em 2003, a empresa teve um resultado líquido positivo de 102,6 milhões de Euros, o que já não acontecia desde 1999.

Está em curso uma operação de privatização de cerca de dois terços do capital da empresa à qual concorreram dois consórcios internacionais: um constituído pela EADS (segundo maior construtor europeu de material aeronáutico civil e militar) e pela EMBRAER (empresa brasileira líder mundial na produção de aeronaves civis de média dimensão); o outro liderado pela ALENIA empresa italiana do grupo FINMECCANICA.

Nesta matéria, está prevista uma decisão até final do ano de 2004.

A IDD - Indústria de Desmilitarização e Defesa, SA, controlada a 100% pelo Estado Português, «foi criada em 1999, com o objectivo de desmilitarizar as munições obsoletas ou em fim de vida útil para as Forças Armadas Portuguesas» (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 6-23). Tendo iniciado a sua actividade operacional apenas em 2002, deu, pela primeira vez, um pequeno lucro em 2003. Detém uma carteira de encomendas que augura um desempenho satisfatório nos próximos exercícios (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 6-23).

A SPEL - Sociedade Portuguesa de Explosivos, SA, onde o Estado Português tem uma participação de 51%, dedica-se à produção e venda de dinamites e outros explosivos para fins civis. Desde Novembro de 2001, é explorada pelo Grupo Union Española de Explosivos, SA (UEE). A empresa largamente deficitária há vários anos, foi submetida a um programa de reestruturação que conduziu a uma significativa redução de pessoal, à adopção de novas tecnologias, ao alargamento do leque de produções e à entrada no mercado internacional. Apesar dos progressos alcançados, continua a evidenciar uma situação financeira precária. A participação do Estado nesta empresa está em vias de ser alienada (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 7 e 8-23).

A NAVALROCHA - Sociedade de Construção e Reparação Navais, SA, em que o Estado detém uma participação de 40%, «foi criada em 1999, com o objectivo de assegurar a manutenção de um estaleiro de reparação naval no estuário do Tejo (...). A empresa detém a concessão da exploração do estaleiro da Rocha do Conde de Óbidos por um prazo de dez anos, tendo apresentado, em Outubro de 2003, à concedente (APL), uma proposta com vista à revisão do contrato de concessão, com ampliação do prazo para vinte anos.» Devido à crise verificada no transporte marítimo internacional, a empresa acumulou prejuízos de mais de 2,7 milhões de Euros em 5 anos. No programa de reestruturação do grupo EMPORDEF, está prevista a alienação desta participação (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 9 e 10-23).

A INDEP - Indústrias de Defesa, SA, uma empresa totalmente controlada pelo Estado, actuava no mercado das munições metálicas de pequeno calibre para fins civis e militares. Desde que foi criada, a EMPORDEF acumulou prejuízos no valor de mais de 57 milhões de Euros. Durante o ano de 2003 procedeu-se à desactivação das actividades da empresa, e deu-se início ao respectivo processo de liquidação (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 11-23).

A EDISOFT - Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software, SA, foi criada no âmbito das contrapartidas associadas à aquisição das fragatas MEKO. Além da EMPORDEF, que detém uma participação de 30%, a EDISOFT é partici-

pada em proporção idêntica pela THALES (antiga THOMSON-CSF), empresa francesa que figura entre os dez maiores produtores mundiais de armas. A EDISOFT opera nos domínios de Software e Tecnologias da Informação para Sistemas de Defesa e Segurança, Sistemas Espaciais e Soluções Integradas de Negócios. No sector dos Sistemas de Defesa, 80% das vendas destinam-se ao mercado externo, sendo de assinalar a participação no projecto europeu do helicóptero NH90. No sector dos Sistemas Espaciais destaca-se a participação nos projectos GALILEU e PCOS (*Parallel Constellation Simulator*), este no quadro da iniciativa ESA - *Portugal Task Force*. No sector de Soluções Integradas de Negócios, a empresa desenvolveu diversos projectos para a Marinha Portuguesa, ANACOM, OGMA e CTT, sendo de destacar a sua participação no Programa dos Patrulhas Oceânicos, que a acreditam como fornecedor internacional de Sistemas Integradores de Informação para navios (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 12 e 13-23).

Está prevista a participação da EDISOFT, e também da EID, no programa de modernização das fragatas *Perry*, cuja cedência a Portugal já foi aprovada pelo Senado dos EUA, e que se destinam a substituir os três navios da Marinha Portuguesa da classe João Belo. A EDISOFT é a única empresa do grupo EMPORDEF cujos indicadores de gestão são todos positivos.

A EID - Empresa de Investigação e Desenvolvimento de Electrónica «opera no sector da electrónica e telecomunicações fornecendo sistemas de comunicações táticas e navais para as Forças Armadas nacionais e estrangeiras (...).» Na sua estrutura accionista, a EID, além da EMPORDEF que detém cerca de um terço do capital, conta com a participação da RHODE & SCHWARZ, empresa alemã líder na área das comunicações militares. Concluído o projecto do rádio GRC-525, a empresa está, agora, em posição de melhorar o seu desempenho económico e financeiro que tem sido algo decepcionante (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 13 e 14-23).

«O projecto PORTUGAL SPACE nasceu em 1999 com o objectivo de instalar nos Açores uma estação terrestre de monitorização e controlo de satélites e integrar esta localização nas actuais redes internacionais (...).» A PORTUGAL

SPACE - Tecnologias e Serviços Espaciais, SA, foi constituída em Novembro de 2000, tendo como associados a EMPORDEF, com 71,25% do capital, a EFACEC, com 16,25%, e a OGMA, com 12,50% (EMPORDEF, Relatório e Contas, 2000, p. 19).

Depois de, em 2002, ter sido iniciada o processo de implementação da Estação Terrestre (SGSS) e de ter sido concretizada uma tomada de posição maioritária na GEOGRAF - uma empresa portuguesa actuante na área da detecção remota -, essa empresa constatou, em Agosto desse ano, que os seus projectos não poderiam ser financiados no quadro da Lei de Programação Militar, tendo, então, sido preparada e apresentada uma candidatura ao POE (Programa Operacional de Economia) / PRIME que, até ao final de 2003, ainda não tinha sido objecto de decisão. Por estes motivos, a empresa ainda não teve actividade, e acumulou um prejuízo de 599 mil Euros (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, 2002, pp. 16 e 17-26).

Em finais de 2003, enquanto aguardava uma decisão do POE/PRIME, a EMPORDEF prosseguia o processo de saneamento financeiro da GEOGRAF.

Intimamente relacionada com o processo PORTUGAL SPACE/GEOGRAF esteve a constituição, em 2002, da CELESTIUM que tinha por objectivo complementar a actividade da PORTUGAL SPACE. A empresa não chegou a iniciar a actividade e foi dissolvida em Dezembro de 2003 (EMPORDEF, Relatório de Gestão e Contas, pp. 15-23).

A DEFLOC é uma sociedade de locação operacional em que a EMPORDEF se associou à Caixa Geral de Depósitos que detém 19% do capital da empresa, para financiar a compra de helicópteros EH-101. Em 2003, foi renegociado o contrato de fornecimento e financiamento da aquisição destes helicópteros e o respectivo calendário de entregas (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 16-23).

A SUBLOC é uma sociedade de locação operacional em que a EMPORDEF se associou a um consórcio bancário que detém 30% do capital da empresa, e que tinha por objectivo financiar a compra de submarinos para a Marinha Portuguesa. Tendo sido abandonado o esquema de financiamento da aquisição dos submarinos inicialmente previsto, a empresa deixou de fazer sentido, pelo que foi dado início



ao processo da sua liquidação (Relatório de Gestão e Contas, 2003, pp. 16-23).

Situação e perspectivas do grupo EMPORDEF

Como resultado das reestruturações operadas nas empresas do grupo, com destaque para a assunção pelo Estado da dívida da OGMA à banca no valor de mais de 132 milhões de Euros, o desempenho económico e financeiro do grupo melhorou sensivelmente em 2003. Em termos de valores acumulados desde 1996, a relação dos prejuízos com o volume de negócios que, em 2002, era de quase 29%, baixou drasticamente para cerca de 14%.

Para 2004, está prevista a conclusão do processo de privatização de cerca de dois terços do capital da OGMA que deve coincidir com a entrada de um parceiro de referência na empresa; a alienação das acções detidas pela *holding* na SPEL e na NAVALROCHA; a conclusão dos processos de liquidação da INDEP e da SUBLOC; a continuação da reorganização das restantes empresas do grupo; e a aquisição de uma posição de capital da ordem dos 30% nos ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO.

Concluída que seja a reestruturação em curso, é provável que, a partir de 2005, a EMPORDEF esteja em posição de concentrar os seus esforços nas seguintes empresas: OGMA, IDD, EDISOFT, EID, SUBLOC e ENVC.

Em tudo isto, convém não perder de vista que o grupo é, internamente, muito desequilibrado (em 2003, a OGMA representava cerca de 80% do emprego e do volume de negócios do grupo) e, à escala europeia, detém uma dimensão quase insignificante (as 7 empresas que integravam o grupo em 2000 representavam cerca de 54% do emprego e pouco mais de 22% do volume de negócios da INDRA, uma empresa espanhola que tem negócios com empresas portuguesas ligadas à Defesa e que, naquele ano, figurava na 100ª posição na lista das 100 maiores empresas de defesa do SIPRI - *Stockholm International Peace Research Institute*). Poderia deduzir-se daqui que as potencialidades do grupo tendem a esgotar-se nas reconhecidas potencialidades da OGMA. Mas não é assim. Inquestionavelmente no caso da EDISOFT, mas também nos casos da EID e dos ENVC, estamos perante empresas que ostentam reais potencialidades de participação com êxito em projectos nacionais e internacionais, europeus e outros: no plano nacional, podem desempenhar um papel de relevo na concretização de contrapartidas associadas às aquisições de equipamentos militares previstos na Lei de Programação Militar. No plano internacional, podem vir a ganhar posição num número crescente de projectos europeus ou outros, bastando para tanto que adensem a trama das suas alianças estratégicas e das suas parcerias internacionais. ■

portalexecutivo.com

Invista em si, para variar.

www.portalexecutivo.com Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.