



**A redução de custos face à atual conjuntura de crise:
Evidência empírica nas empresas do PSI-20**

Carla Marlene Silva Quintas

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por: Professor Doutor Nuno Domingues

Viana do Castelo, fevereiro de 2016



A redução de custos face à atual conjuntura de crise:
Evidência empírica nas empresas do PSI-20

Carla Marlene Silva Quintas

Orientação: Professor Doutor Nuno Domingues

Viana do Castelo, fevereiro de 2016

RESUMO

A globalização é um fenómeno inevitável e que afeta todas as organizações. Os concorrentes deixaram de ser as empresas da mesma área geográfica e passaram a ser todas as que, a nível mundial, competem no mesmo mercado. Neste sentido, é inevitável por parte das empresas a procura da melhoria da qualidade do seu produto/serviço e a preços cada vez mais competitivos. Esta discussão não é recente mas torna-se proeminente em função da crise económica e social que se atravessa. A redução dos custos e, principalmente, o aumento dos lucros são necessários a qualquer empresa que tem como principal objetivo a sobrevivência neste mercado global. Deste modo, este estudo incide sobre quais as medidas que as maiores empresas portuguesas (PSI-20, cotadas em 2011) tomaram no sentido de reduzir custos face à atual conjuntura de crise.

As conclusões apontam no sentido de todas as empresas analisadas demonstrarem preocupação com a temática, sendo que as medidas tomadas nem sempre são possíveis de apurar. As medidas relacionadas com os custos com pessoal são utilizadas por diversas empresas mas possuem várias *nuances*: redimensionamento do quadro de colaboradores, anulação/corte de remuneração variável, contenção de aumentos salariais, reconversão de quadros, formação, renegociação/reestruturação de seguros de saúde e corte nas horas extraordinárias.

Palavras-chave: Redução de Custos, Medidas de redução de custos, Crise, PSI-20.

ABSTRACT

Globalization is inevitable and affects all organizations. The competitors are no longer in the same geographic but all that compete in the same market over the world. This is unavoidable for the companies seeking to improve the quality of their product/service and the increasingly competitive prices. This discussion is not new but becomes prominent in this economic and social crisis. Reducing costs and the increasing profits is essential for any company to survive in this global market. Therefore, this study focuses on what measures the largest Portuguese companies from *Portuguese Stock Index* (PSI-20) in 2011, have taken to reduce costs, facing the current crisis.

The conclusions go in the direction that all analyzed companies show concern with this matter but the taken measures are not always possible to obtain. Measures related personnel costs are used by several companies but with nuances: downsizing the workforce, cancellation/cutting variable wages, limiting wage increases, staff redeployment, training, renegotiating/restructuring health insurance and cut in overtime.

Palavras-chave: Reducing costs, actions to cost reduction, Crisis, PSI-20.

RESUMEN

La globalización es inevitable y afecta todas las organizaciones. Los competidores ya no están en la misma área geográfica, más son los que compiten en el mismo mercado en todo el mundo. Esto es inevitable para las empresas que buscan mejorar la calidad de su producto / servicio y los precios cada vez más competitivos. Esta discusión no es nueva, pero se hace más frecuente en esta crisis económica y social. La reducción de los costos y los beneficios cada vez mayores es esencial para cualquier empresa para sobrevivir en este mercado global. Por lo tanto, esta disertación se centra en qué medidas las mayores empresas portuguesas (PSI-20 - índice de referencia del mercado de capitales Portugués, cotizadas en 2011) han tomado para reducir los costes, por causa de la actual crisis.

Las conclusiones aprontan para que todas las empresas analizadas muestren preocupación por este asunto, pero las medidas adoptadas no siempre son posibles de obtener. Medidas relacionadas con los costes de personal son utilizadas por varias compañías, pero con diferentes abordajes: reducción de la fuerza de trabajo, cancelación/corte de la parte variable de los salarios, limitación de los aumentos de salarios, redistribución del personal, formación, renegociación reestructuración de seguros de salud y corte en el tiempo extra de trabajo.

Palabras clave: La reducción de costos, acciones para reducir costes, Crisis, PSI-20.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador Professor Doutor Nuno Domingues, à Coordenadora do Mestrado Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas Professora Doutora Helena Santos Rodrigues e à minha Entidade Patronal na pessoa do Professor Doutor Carlos Rodrigues, um agradecimento por todo o apoio.

LISTA DE SIGLAS

ALTI - Altri, SGPS, S.A.

BCP - Banco Comercial Português, S.A

BES - Banco Espírito Santo, S.A.

BPI - Banco BPI, S.A.

BRISA - Auto Estradas de Portugal, S.A.

CIMPOR - Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (resultado antes de juros, impostos, amortizações e depreciações)

EDP - Energias de Portugal, S.A.

EDPR - EDP Renováveis, S.A.

ESFG - A Espírito Santo Financial Group S.A

EURONEXT - grupo de mercados bolsista

EURONEXT LISBOA - Bolsa de valores de Lisboa, pertence ao grupo Euronext

FED - Federal Reserve System

GALP - Galp Energia, SGPS, S.A

IAS - International Accounting Standard

IFRIC - International Financial Reporting Interpretations Committee

IFRS - International Financial Reporting Standards

JM - Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

MOTA ENGIL - Mota Engil, SGPS, S.A.

PORTUCEL - Portucel, S.A.

PSI-20 - Portuguese Stock Index

PT - Portugal Telecom, SGPS, S.A.

REN - Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A.

SEMAPA - Sociedade de Investimento e Gestão, SGPS, S.A.

SONAE - Sonae, SGPS, S.A.

SONAECOM - Sonaecom, SGPS, S.A.

ZON - Zon Multimédia - Serviços de Multimédia, SGPS, S.A.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Enquadramento da Conjuntura de Crise	3
2.2. Crise e impacto nas empresas	5
2.3. A problemática da redução de custos.....	8
CAPÍTULO III: METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO	11
3.1. Metodologia.....	11
3.2. Operacionalização do Estudo	12
CAPÍTULO IV: CAPÍTULO IV: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS GASTOS E RENDIMENTOS EM CADA UMA DAS EMPRESAS DO PSI-20, ENTRE 2006 E 2012.....	14
4.1. Altri, SGPS, S.A.	14
4.2. Banco Comercial Português, S.A.	16
4.3. Banco Espírito Santo, S.A.	20
4.4. Banco BPI, S.A.	23
4.5. Brisa – Auto Estradas de Portugal, S.A.	25
4.6. Cimpor – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.	28
4.7. EDP – Energias de Portugal, S.A.	32
4.8. EDP Renováveis, S.A.	35
4.9. ESFG - A Espírito Santo Financial Group S.A.....	38
4.10. Galp Energia, SGPS, S.A.	41
4.11. Jerónimo Martins, SGPS, S.A.....	44
4.12. Mota Engil, SGPS, S.A.	48
4.13. Portucel, S.A.	51
4.14. Portugal Telecom, SGPS, S.A.	54
4.15. Ren – Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A.	59
4.16. Semapa – Sociedade de Investimento e Gestão, SGPS, S.A.	64
4.17. Sonae, SGPS, S.A.	67
4.18. Sonae Industria, SGPS, S.A.	71
4.19. Sonaecom, SGPS, S.A.	74
4.20. Zon Multimédia – Serviços de Multimédia, SGPS, S.A.	78
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas que constituíam o PSI-20 em 2011	11
Tabela 2 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 ALTRI	15
Tabela 3 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ALTRI	15
Tabela 4 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BCP	17
Tabela 5 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BCP	17
Tabela 6 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BES	21
Tabela 7 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BES	21
Tabela 8 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BPI.....	24
Tabela 9 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BPI	24
Tabela 10 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BRISA.....	26
Tabela 11 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BRISA.....	26
Tabela 12 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 CIMPOR	29
Tabela 13 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 CIMPOR	29
Tabela 14 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 EDP	33
Tabela 15 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP	33
Tabela 16 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis	37
Tabela 17 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis	37

Tabela 18 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 ESFG.....	40
Tabela 19 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ESFG.....	40
Tabela 20 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 GALP	42
Tabela 21 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 GALP	43
Tabela 22 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins	45
Tabela 23 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins	45
Tabela 24 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 Mota Engil	49
Tabela 25 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Mota Engil.....	50
Tabela 26 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 PORTUCEL.....	52
Tabela 27 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 PORTUCEL	53
Tabela 28 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 PORTUGAL TELECOM	56
Tabela 29 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 PORTUGAL TELECOM	57
Tabela 30 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2006-2009.....	62
Tabela 31 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos rendimentos da empresa do PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012	62
Tabela 32 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2006-2009.....	63
Tabela 33 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012	63
Tabela 34 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SEMAPA.....	65

Tabela 35 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SEMAPA.....	65
Tabela 36 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS.....	69
Tabela 37 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS.....	69
Tabela 38 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE INDÚSTRIA	72
Tabela 39 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE INDÚSTRIA	73
Tabela 40 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE COM	75
Tabela 41 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE COM.....	76
Tabela 42 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 ZON.....	79
Tabela 43 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ZON.....	80
Tabela 44 – Respostas obtidas para as questões 1, 2, 4 e 5 definidas na metodologia	84
Tabela 45 – Síntese das medidas de redução de custos elencadas pelas 20 empresas entre 2006 e 2012.....	85
Tabela 46 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ALTRI	96
Tabela 47 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ALTRI	96
Tabela 48 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ALTRI	96
Tabela 49 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ALTRI	97
Tabela 50 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BCP	97
Tabela 51 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BCP	97
Tabela 52 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BCP	98

Tabela 53 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BCP	98
Tabela 54 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BES	98
Tabela 55 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BES	99
Tabela 56 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BES	99
Tabela 57 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BES	99
Tabela 58 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BPI.....	100
Tabela 59 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BPI.....	100
Tabela 60 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BPI.....	100
Tabela 61 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BPI.....	101
Tabela 62 - Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BRISA.....	101
Tabela 63 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BRISA.....	101
Tabela 64 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BRISA.....	102
Tabela 65 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BRISA.....	102
Tabela 66 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 CIMPOR	102
Tabela 67 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 CIMPOR	103
Tabela 68 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 CIMPOR	103
Tabela 69 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 CIMPOR	103

Tabela 70 - Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP	104
Tabela 71 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP	104
Tabela 72 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP	105
Tabela 73 - Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP	105
Tabela 74 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis	106
Tabela 75 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis	106
Tabela 76 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis	107
Tabela 77 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis	107
Tabela 78 - Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ESFG.....	108
Tabela 79 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ESFG.....	108
Tabela 80 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ESFG.....	109
Tabela 81 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 ESFG.....	109
Tabela 82 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 GALP.....	110
Tabela 83 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 GALP	110
Tabela 84 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 GALP	110
Tabela 85 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 GALP	111
Tabela 86 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins	111

Tabela 87 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins.....	111
Tabela 88 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins.....	112
Tabela 89 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins.....	112
Tabela 90 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Mota Engil.....	112
Tabela 91 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Mota Engil.....	113
Tabela 92 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Mota Engil	113
Tabela 93 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Mota Engil	113
Tabela 94 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portucel	114
Tabela 95 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Portucel	114
Tabela 96 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portucel	114
Tabela 97 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Portucel	115
Tabela 98 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom	115
Tabela 99 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom	116
Tabela 100 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom.....	116
Tabela 101 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom	117
Tabela 102 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN.....	117
Tabela 103 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN.....	118

Tabela 104 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 REN 2006 - 2009.....	118
Tabela 105 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 REN (2009 reexpresso – 2012)	118
Tabela 106 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2006 – 2009.....	119
Tabela 107 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012.....	119
Tabela 108 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 REN 2006-2009.....	120
Tabela 109 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012	120
Tabela 110 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SEMAPA.....	120
Tabela 111 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SEMAPA.....	121
Tabela 112 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SEMAPA	121
Tabela 113 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SEMAPA	121
Tabela 114 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA	122
Tabela 115 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA	122
Tabela 116 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA	122
Tabela 117 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA	123
Tabela 118 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS.....	123
Tabela 119 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS.....	123
Tabela 120 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS.....	124

Tabela 121 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS.....	124
Tabela 122 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE COM.....	124
Tabela 123 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE COM.....	125
Tabela 124 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE COM	125
Tabela 125 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE COM.....	125
Tabela 126 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ZON.....	126
Tabela 127 – Valores milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ZON.....	126
Tabela 128 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ZON.....	127
Tabela 129 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 ZON	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: ALTRI 2006-2012.....	14
Figura 2 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BCP 2006-2012.....	17
Figura 3 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BES 2006-2012.....	21
Figura 4 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BPI 2006-2012	23
Figura 5- Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BRISA 2006-2012	25
Figura 6 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: CIMPOR 2006-2012	28
Figura 7 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: EDP 2006-2012.....	33
Figura 8 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: EDP Renováveis 2008-2012.....	36
Figura 9 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: ESFG 2006-2012	39
Figura 10 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: GALP 2006-2012	42
Figura 11 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: Jerónimo Martins 2006-2012.....	44
Figura 12 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: Mota Engil 2006-2012.	49
Figura 13 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: PORTUCEL 2006-2012	52
Figura 14 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: PORTUGAL TELECOM 2006-2012	55
Figura 15 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: REN 2006-2009	61
Figura 16 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: REN 2009-2012	61
Figura 17 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SEMAPA 2006-2012...	64
Figura 18 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SONAE SGPS 2006-2012.....	68
Figura 19 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SONAE INDÚSTRIA 2006-2012	72
Figura 20 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SONAE COM 2006-2012	75
Figura 21 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: ZON 2006-2012	79

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Atualmente a globalização é um fenómeno inevitável e que afeta todas as organizações. Os concorrentes deixaram de ser as empresas da mesma área geográfica e passaram a ser todas as que, a nível mundial, competem no mesmo mercado.

O mesmo se aplica às maiores empresas portuguesas no mercado de capitais que constituem o PSI-20, o principal índice da *Euronext* Lisboa.

Neste sentido, é inevitável por parte das empresas a procura da melhoria da qualidade do seu produto/serviço e a preços cada vez mais competitivos. Assim, o grande objetivo de qualquer empresa é manter ou até aumentar a qualidade do produto/serviço oferecido ao menor preço possível. Esta discussão não é recente mas torna-se proeminente em função da crise económica e social que se atravessa. A redução dos custos e, principalmente, o aumento dos lucros são necessários a qualquer empresa que tem como principal objetivo a sobrevivência neste mercado global. Isto deve-se essencialmente a uma procura cada vez mais informada e consequentemente exigente, que pretende adquirir a melhor qualidade ao menor preço. Estes consumidores cada vez mais exigentes, obrigam as empresas a oferecer novos produtos e/ou serviços ou a diferenciá-los da concorrência, implicando grandes investimentos e, muitas vezes, a aposta em novas tecnologias. Com cada vez mais concorrentes e uma vasta gama de novos produtos e/ou serviços similares, o aumento de preço é um fator altamente negativo para a organização. É neste contexto que entra o que se denomina por “redução de custos”.

As empresas e demais organizações, de um modo geral, têm de se adaptar a esta nova conjuntura de crise que se vive em Portugal. As empresas do PSI-20 não são exceção; a taxa atual de desemprego, que ronda os 15%¹, é essencialmente fruto de uma necessidade de corte nos custos fixos nas empresas, em virtude da diminuição da procura dos produtos ou serviços que oferecem.

Deste modo, com esta dissertação pretende-se realizar um estudo sobre quais as medidas que as maiores empresas portuguesas (PSI-20) tomaram no sentido de reduzir custos face à atual conjuntura de crise.

Uma vez que a procura é cada vez menor e para oferecer preços mais competitivos aos seus clientes, as empresas têm, necessariamente, de reduzir custos. Isto poderá concretizar-se de várias formas: redução de custos fixos como por exemplo, distribuição, gestão de frotas, combustíveis, energia e água, seguros, comunicações, limpeza, segurança, marketing e design, medicina do trabalho, manutenção, formação, etc., custos com pessoal (redução do número de pessoas em trabalho temporário, redução do número de horas extras). Esta redução de custos, se bem conseguida, poderá acarretar uma eficiência significativa para a empresa, melhorando consequentemente a sua rentabilidade e competitividade.

¹ Fonte: PORDATA 2012

A finalidade principal do estudo é identificar as medidas de redução de custos tomadas pelas empresas que integram PSI-20 como reação à quebra de receitas subjacente à atual crise económica e financeira. Este assunto reveste-se de grande importância para a generalidade das organizações, num momento de crise como o que se atravessa, em que as empresas têm muitas dificuldades em manter ou mesmo aumentar a sua rentabilidade, uma drástica redução das despesas torna-se fundamental. Poderá nem ser necessário mudar de fornecedor mas apenas de renegociar contratos, mantendo ou até melhorando o nível de produtos ou serviços comercializados.

Este estudo também poderá ser muito útil para outras empresas (que não integram o PSI-20) na medida em que será analisado o que se poderá chamar de “as melhores práticas” ao nível da redução de custos em conjuntura de crise.

No entanto, este estudo terá sempre em consideração que a redução de custos não se deverá sobrepor aos principais objetivos de uma empresa: satisfazer o cliente, oferecendo-lhes um serviço de excelência.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Enquadramento da Conjuntura de Crise

Não sendo objetivo desta dissertação dissecar a proveniência da atual crise-económico-financeira, nem tão pouco procurar explicá-la, interessa, no entanto, salientar alguns aspetos que estão no cerne desta questão, com o intuito de perceber o seu impacto nas empresas em estudo.

A literatura apresenta um leque alargado de análises aprofundadas em relação ao período de crise. No entanto, apesar de autores como Jagannathan, Kapoor e Schaumburg (2013) que, procurando alargar o espectro das suas causas, consideraram a crise financeira como apenas um dos sintomas do choque de oferta de trabalho que o mundo enfrentou e que esteve na origem do excesso de liquidez e da oferta de capital, a grande maioria dos autores parece não partilhar esta opinião.

De facto, para Bordo (2008), as políticas implementadas pelo governo americano para favorecer o aumento de proprietários de habitação, as alterações na regulação financeira e as debilidades da fiscalização foram os três fatores primordiais para a crise no setor imobiliário. Por outro lado, este autor aponta um conjunto de motivos de origem económica como o excesso de procura de capital, o excesso de poupança dos países emergentes e as baixas taxas de juro da economia americana para justificar a instabilidade dos mercados financeiros e explica ainda os impactos provocados pela crise do segmento imobiliário no conjunto da economia mundial.

Aiginger (2009) refere que na origem da crise financeira esteve o acesso facilitado, no caso dos E.U.A, ao crédito imobiliário do segmento *subprime*, que despoletou a aquisição de imóveis, aquisição essa, que ficou comprometida quando a bolha imobiliária estourou, em resultado do aumento significativo das taxas de juro provocado pelo aumento da inflação, quando o mercado imobiliário ficou saturado e quando a política monetária se tornou mais restritiva.

Bordo e Haubrich (2010), consideram que a recessão se iniciou em Dezembro de 2007, tendo esta sido precedida pelo aperto da parte do Federal Reserve System (FED) em junho de 2004, seguido de três anos de taxas de juro excessivamente baixas. Estas políticas de baixas taxas de juro, bem como excesso de poupanças a nível mundial, contribuíram para o colapso no setor imobiliário.

Contrariando Bordo e Haubrich (2010), Greenspan (2009) defende que na origem crise esteve uma bolha de preços do sector imobiliário sem, contudo, responsabilizar o FED por esta bolha. O antigo presidente do FED afirma que o facto de as taxas de juro a longo prazo terem caído, afetou inúmeros países, provocando uma capitalização nas taxas de juro do imobiliário e quando o valor destas taxas diminuiu, deu-se então o colapso do imobiliário. O autor considera ainda que a regulação pesada com o intuito de restringir a intermediação financeira não é o caminho para a saída da crise mas antes deverá ter como objetivo melhorar a gestão, por parte das instituições financeiras, das poupanças de um país, tornando-as em investimentos de capital mais produtivo. Defende ainda que a excessiva regulação iria abrandar os avanços que o mercado financeiro tem feito no sentido de melhorar as condições de vida dos seus operadores, e que o

caminho para combater as falhas nos mercados financeiros passa pelo aumento dos requisitos de capital e pelo combate à fraude.

Buiter (2007) aponta como falhas macroeconómicas que contribuíram para a crise, uma abundância da poupança global, como também referem os acima citados, uma redistribuição global da riqueza e de rendimentos por entre os exportadores de matérias-primas, a criação, por parte do FED e do Banco Central Europeu (BCE), de liquidez em excesso. Já quanto às causas microeconómicas o autor elenca a securitização arbitrária, falhas nos modelos de negócio usados pelas agências de *rating*, o comportamento cíclico de endividamento bem como as exigências de capitais requeridas pelas normas de Basileia² e uma desregulação internacional competitiva.

O relatório produzido pela Comissão Nacional de Inquérito sobre as causas da crise económica e financeira nos EUA concluiu que a existência de um conjunto de sinais, nomeadamente, a queda das hipotecas e o aumento acentuado do preço das habitações deveriam ter levado os agentes a antecipar e, conseqüentemente, a evitar a crise. Neste relatório são ainda identificadas falhas na regulação e supervisão financeira e “falhas sistemáticas na *Corporate Governance* e na gestão de risco de várias instituições financeiras” que permitiram ações irresponsáveis e decisões de alto risco por parte das instituições financeiras.

Mas, a questão torna-se ainda mais complexa quando se considera o alastramento desta crise a nível mundial, particularmente à Europa.

De acordo com Dabrowski (2010), quando a crise de *subprime* inundou os EUA, em pleno verão de 2007, poucos seriam aqueles que esperavam que se alastrasse a toda a economia mundial tão rápida e drasticamente. Segundo o autor, em 2008 não restavam dúvidas que a crise financeiras se tornara global e as suas consequências macroeconómicas e sociais seriam devastadoras para muitas regiões e países, incluindo não só a União Europeia como também outros países. A resposta europeia foi, segundo este, não só tardia, como também, mal coordenada.

Foram vários os autores (como os citados de seguida) que focaram a sua investigação não só na procura de causas e respostas à crise atual mas também na análise comparativa histórica entre a crise atual e outras crises que assolaram a economia mundial, com o objetivo de retirar diretrizes ou identificar padrões.

O estudo de Eichengreen e O'Rourke (2009) procurava, precisamente, estabelecer uma comparação entre a Grande Depressão de 1929 e a crise atual. Para os autores a reação atual dos mercados é pior do que a verificada em 1929 e é possível observar essa evidência em aspetos como a produção industrial e as exportações. A classe política é apontada como a resposta a esta crise. O indicador da produção industrial mundial no quarto trimestre de 2008, quando comparado com o período homólogo de 1929, apresenta um declínio superior o que se

² Foram criados três acordos de Basileia: Basileia I, Basileia II e Basileia III. Cada um foi criado para complementar o anterior e colmatar algumas falhas existentes. Os acordos de Basileia foram criados para proteger os bancos e os seus clientes, sendo um conjunto de recomendações para regulamentações no setor bancário.

traduz, ainda de acordo com os autores, numa destruição do comércio mundial. Por outro lado, afirmam os autores que os acontecimentos que originaram as duas crises não foram semelhantes como o comprova uma expansão monetária mais rápida em 2008 quando comparada com o período entre 1925 e 1929.

A contração do mercado de crédito teve consequências nefastas em empresas à escala global na medida em que muitas, impossibilitadas de cumprir os seus compromissos financeiros, foram obrigadas a declarar falência. Muitas das que não abriram falência viram a sua atividade reduzida. Esta situação teve consequências como o aumento do desemprego e, consequentemente, a diminuição do consumo privado (EC, 2009). A crise internacional 2007-2009 assumiu a gravidade que se verificou também como resultado do crescimento económico elevado na fase de expansão e do nível de contração na fase de recessão (Claessens, Kose, & Terrones, 2009).

Torna-se claro que rapidamente a situação delicada que se observou no mercado de hipotecas americano rapidamente se propagou pelos mercados financeiros em todo o mundo levando à crise económico-financeira mundial de 2007-2009 (Allen, Babus, & Carletti, 2009)

2.2. Crise e impacto nas empresas

Esta parte da revisão da literatura situa-se no âmbito da macroeconomia mas poder-se-á, daí, tirar algumas conclusões mais gerais acerca do impacto de uma crise económico-financeira nas empresas.

Claessens et al. (2009) apontam para uma relação positiva entre a queda das exportações e a gravidade das recessões. De facto, para estes autores, o desemprego sobe com maior intensidade em momentos de quedas mais acentuadas do consumo e do investimento quando estas ocorrem em simultâneo com bolhas imobiliárias.

Por outro lado, autores como Romer (2012), Haugh, Ollivaud e Turner (2009) e Pindyck (1991) apontam para o impacto negativo da recessão no consumo e no investimento das empresas e dos consumidores.

O impacto da crise nas empresas é, em grande parte, consequência ou um prolongamento da crise financeira que os diferentes países enfrentam. De facto, a exposição dos países a momentos de crise depende das condições existentes nos períodos anteriores a essa mesma crise nomeadamente em questões como a dependência do mercado imobiliário, a dimensão do setor financeiro e a dependência das exportações. A estes aspetos apontados pela Comissão Europeia (EC) (EC, 2009) importa acrescentar as limitações apresentadas aos países sem possibilidade de desvalorizar a sua moeda que, por regra, tem um papel relevante na recuperação das economias por via das exportações (Haugh et al., 2009).

Por outro lado é pertinente registar a relação que se verifica entre os países exportadores e importadores. Claessens et al. (2009) e a EC (2009) apontam impactos mais significativos em países excedentários. Esta perspetiva, corroborada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI)

(IMF, 2010), deriva do facto de os países com grande volume de importações se verem forçados a reduzi-las e, por essa via, causarem impactos nos países com maior pendor exportador.

Outro aspeto que importa avaliar prende-se com a evolução do emprego e a produtividade do trabalho. Reinhart e Rogoff (2009) reforçam essa necessidade uma vez que afirmam que mesmo depois de os países começarem a recuperar dos momentos de crise o desemprego continua a aumentar nos dois ou três anos seguintes. Porém, a opção de reduzir o número de horas de trabalho semanais leva Romer (2012) a concluir que o aumento do desemprego é inferior à queda do produto em momentos de recessão.

Romer (2012) aponta para o facto de, em períodos de crise, o consumo de bens duradouros, o investimento residencial e o investimento em inventário serem os componentes do produto com descidas mais acentuadas sendo que o inverso ocorre em momentos de expansão. Esta opinião é corroborada (Haugh et al., 2009) que sugerem também a redução dos investimentos das empresas em períodos de crise. Aprofundando esta análise Yanru e Zhaofen (2010) mostram que quanto menor for o volume de *stocks* menor será a probabilidade de se verificar uma crise financeira.

Campello, Graham e Harvey (2010) procuraram através de entrevistas a 1050 diretores financeiros de empresas americanas, europeias e asiáticas compreender os efeitos da crise nas opções de gestão das suas empresas diferenciando-as entre as que enfrentavam constrangimentos financeiros e as que não os enfrentavam. Os autores concluíram que as empresas com menor disponibilidade financeira planeavam cortes mais profundos em tecnologia, emprego e no investimento. Neste quadro foi significativo observar que mais de metade destes gestores cancelou ou adiou investimentos já planeados. O inquérito desenvolvido permitiu ainda verificar que as firmas americanas com menos recursos financeiros planeavam reduzir drasticamente, entre outras despesas, o emprego (11%), as despesas com tecnologia (22%) e com marketing (33%). As empresas com maior disponibilidade financeira previam cortes menos significativos. Estes padrões foram verificados igualmente na Europa e na Ásia.

Guellec e de la Potterie (2002) analisam os efeitos da recessão na I&D e concluem pela sua diminuição atendendo à sua natureza pro-cíclica. Efetivamente, é crível que uma crise reduza o retorno potencial de um investimento em I&D e, em simultâneo, que a diminuição dos lucros das empresas prejudique a sua capacidade de financiar atividades de I&D.

Num estudo levado a cabo pelo Banco Central do Luxemburgo em dezembro de 2011 da autoria de Lünemann e Mathä (2011) foi utilizada uma amostra tendo em vista a análise da resposta das empresas luxemburguesas à crise económica e financeira em 2008-2009. Os autores concluíram que cerca de três em cada quatro empresas foram negativamente afetadas pela crise, principalmente devido a uma diminuição da procura mas também devido a dificuldades financeiras (acesso a crédito) e ainda dificuldades de recebimento por parte de clientes pelos bens vendidos ou serviços prestados. Quanto às medidas tomadas pelas empresas para se ajustarem à crise, variam de acordo com o tipo e tamanho do choque sofrido. Indicam que, em primeiro lugar, as empresas optam por reduzir custos através da redução de custos não laborais mas, também, através do despedimento de pessoal temporário, cortes em bónus e horas extras. O congelamento

de salários tornou-se muito mais evidente, os cortes nos salários base raramente foram uma opção e apenas algumas das empresas inquiridas optaram por reduzir pessoal permanente com o objetivo de reduzir custos. Contudo, os autores concluem ainda que as medidas tomadas pelas empresas dependem claramente do contexto económico, assim como, da atual situação da empresa.

Num outro estudo mas agora sobre Portugal e acerca da evolução da estrutura de capital das 16 maiores empresas portuguesas cotadas (não financeiras), durante a recente crise que teve o seu pico em 2008, o autor apresenta “uma descrição do nível de dívida (e dívida líquida) comparada com o valor contabilístico e o valor de mercado das empresas (rácio *debt to equity*). Por um lado, as empresas mostram uma certa cautela na utilização de dívida devido ao aumento do risco de falência (e os seus custos), mas ainda tirando vantagem do *interest tax shield*. Por outro lado, verifica-se um aumento dos lucros retidos e nenhuma nova emissão. Conclui-se que as decisões de financiamento de uma empresa dependerão de diversos fatores apontados pela *tradeoff theory*, como as vantagens fiscais na utilização de dívida, custos de agência e benefícios do uso de dívida e custos associados com *financial distress*. Ainda, em tempos de crise as empresas podem preferir usar financiamento interno no lugar de externo, principalmente devido à assimetria de informação” (Reis, 2011).

Já num estudo sobre as cinco maiores instituições financeiras portuguesas, “conclui-se que a atual crise financeira internacional, a retração da economia produziram um efeito combinado severo no setor bancário português, com as principais instituições a registarem uma queda dos resultados líquidos da ordem dos 40%, bem como quebras dos níveis de retorno económico (redução do ROE médio de 19% em 2007, para um ROE médio de 13% em 2008). Concluiu-se também da análise efetuada que o sistema bancário português está acima da média do risco dos países da Zona Euro. Em suma, os bancos nacionais deverão tomar medidas concretas no sentido de assegurarem a sua rápida recapitalização, reestruturarem os seus modelos de negócio tendo em consideração os vetores estratégicos apontados e privilegiarem uma gestão transparente assente em valores éticos” (Paula, 2009).

Importa ainda abordar a influência da crise na criação de novas empresas. Efetivamente Aghion, Blundell, Griffith, Howitt e Prantl (2009) apontam o surgimento de novas empresas como indutor de dinamismo nos mercados modernos e destacam a capacidade de estes novos negócios favorecerem a competição e a inovação. Porém, segundo Klapper e Love (2011) a maioria dos países observou uma queda acentuada de novas empresas durante a crise, particularmente devido à sua dureza perdendo-se assim os benefícios resultantes da interação com as empresas já instaladas no mercado.

Para concluir, o carácter dinâmico e complexo da economia nos dias de hoje implica uma capacidade cada vez maior das empresas para reagirem e sobreviverem a crises que possam surgir (Kash, & Darling, 1998), sejam elas crises económico-financeiras ou de qualquer outro tipo. Assim, para estes autores o segredo está no reconhecimento da sua inevitabilidade, isto é, não descurando a importância do planeamento estratégico, na tentativa de evitá-las, continuam a existir acontecimentos que não podem ser previstos, como aconteceu com a mais recente crise

mundial, e se as empresas estiverem conscientes desta possibilidade e se prepararem para ela vão, muito provavelmente superá-la de forma mais eficiente e bem-sucedida.

2.3. A problemática da redução de custos

A redução de custos das empresas é um aspeto fundamental e crucial para o sucesso das empresas, em particular em mercados cada vez mais competitivos. A sobrevivência das empresas no longo prazo depende da sua capacidade em tomar decisões consistentes em relação às políticas de preços e à gestão dos seus custos. McNair, Polutnik e Silvi (2001) apontam inclusivamente a necessidade das empresas identificarem claramente as suas atividades e os respetivos custos de forma a estabelecerem os preços de forma adequada. Para estes autores é precisamente esta capacidade da empresa em relacionar os seus custos e o valor da firma que permitirá alcançar o seu lucro potencial.

Estes custos, embora devam ser analisados de forma integrada, assumem características diversas. De facto, Walther e Skousen (2009) apresentam as duas grandes tipologias de custos que as empresas enfrentam. Para estes autores os custos fixos são aqueles que não variam com as alterações. Note-se que os custos fixos por unidade diminuem à medida que aumenta a produção. Por outro lado, custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente face a variações no nível de atividade.

Spence (1984) afirma que a problemática da redução de custos leva as empresas a competir em diversos mercados investindo ao longo do tempo os seus recursos com o objetivo de reduzi-los. De acordo com este autor, muitas vezes estes investimentos resultam no desenvolvimento de novos produtos que, respondendo às necessidades dos consumidores, representam custos inferiores para as empresas. Assim, torna-se claro que o desenvolvimento de novos produtos permite o mesmo resultado que a redução direta dos custos.

Em outra dimensão, mas tendo como base a busca de metodologias e soluções para promover a redução de custos, o modelo sugerido por Cannon e Homburg (2001) procura sustentar a capacidade das empresas, através do fortalecimento dos relacionamentos com os fornecedores, reduzir os custos totais o que poderá representar uma vantagem competitiva. Para os autores estes custos resultantes dos relacionamentos com os fornecedores assumem um efeito mediador entre a relação comprador-fornecedor e a intenção das empresas em aumentar as compras a determinado fornecedor. O modelo, testado em praticamente 500 empresas americanas e alemãs, permitiu concluir que o aumento da frequência de comunicação, diferentes formas de acomodação dos fornecedores, a qualidade do produto e a proximidade geográfica relativamente às instalações dos fornecedores, permitem reduzir os custos das empresas enquanto clientes. Desta forma, torna-se óbvia a intenção destas empresas em reforçar as suas aquisições junto dos fornecedores que oferecem o valor acrescido de reduzir cada um destes custos.

A literatura, embora escassa, apresenta autores que focaram a sua atenção em determinado tipo de custos procurando identificar a sua relevância. Spence (1976) apontou a existência de custos fixos associados à produção e ao marketing de muitos produtos o que lhe permitiu afirmar que os custos associados ao marketing, embora desvalorizados, são muitas vezes os mais importantes quantitativamente. Por outro lado, o autor afirma que os produtos que sobrevivem nos mercados são aqueles que são capazes de gerar as receitas suficientes para cobrir os custos fixos e variáveis. Assim, custos fixos elevados tendem a reduzir a variedade de produtos.

Deste modo, “a gestão de custos tornou-se uma ferramenta crucial para a sobrevivência de muitas empresas. Mas não basta reduzir custos. É preciso administrá-los de modo a reforçar o posicionamento estratégico e fazer isso junto com clientes e fornecedores” (Cooper, & Slagmulder, 2003).

A gestão de custos das empresas já ultrapassou as suas fronteiras e, atualmente, verifica-se, de facto, uma preocupação com os custos ao longo de toda a cadeia de valor. Souza, Marengo e Jaroskeski (2012) apresentam um estudo desenvolvido em sete empresas da serra Gaúcha onde procuram avaliar a implantação de práticas de gestão de custos externos. Para os autores a gestão interna já não é suficiente para as empresas competirem pelo que, para além dos custos internos, é necessário monitorizar os custos de outras empresas, nomeadamente os concorrentes. Das empresas analisadas as práticas que foram indicadas como mais utilizadas foram a *reverse engineering*, *reverse markup* e os sistemas de informação. As dificuldades das empresas em aceder a dados externos, a falta de pessoal especializado e a satisfação com a informação que já é recolhida foram apontadas como as razões para as empresas não aprofundarem este tipo de análises.

A redução de custos com inteligência foi um assunto abordado por Cooper e Slagmulder (2003). De acordo com os autores existem “três tipos de iniciativas de gestão de custos: as que reforçam o posicionamento estratégico da empresa, as que não têm impacto sobre ela e as que a enfraquecem”. Quando a empresa aplica técnicas de gestão de custos com os objetivos de reforçar o seu posicionamento estratégico e de reduzir os seus custos está, segundo os autores, a fazer uma gestão estratégica dos seus custos. Ainda segundo estes autores a gestão estratégica de custos implica o cumprimento de três etapas: “analisar as iniciativas de gestão de custos atuais e planeadas para compreender se efetivamente melhorarão o posicionamento estratégico da empresa”; “ampliar o campo de ação da gestão interna de custos além da fábrica”; e “ampliar o programa de gestão de custos além das fronteiras da empresa”. Por fim, os autores apresentam duas técnicas de gestão utilizadas para identificar áreas onde são necessários esforços de redução de custos, *target costing* e melhoria contínua da qualidade (*kaizen*). Enquanto a primeira é utilizada na fase de planeamento do produto a segunda é utilizada na fase de produção.

Souza et al. (2012) confirmam a importância do papel do *target costing* na redução de custos numa fase em que são muitas as oportunidades de influenciar o preço de um novo produto. Os autores apresentam assim as três características desta técnica, orientação de mercado, esforço de coordenação e gestão de custos de longo prazo.

O *target costing* é descrito por Swenson, Ansari, Bell e Kim (2003) como um processo sistemático de gestão de custos e previsão de lucros. Os autores apresentam os seis princípios chave do *target costing*: custo baseado nos preços, foco nos clientes, foco no *design*, envolvimento de todas as funções da organização, envolvimento da cadeia de valor e a orientação para os ciclos de vida dos custos.

A técnica de gestão conhecida como *kaizen* é descrita por Modarress, Ansari e Lockwood (2005) como uma atividade que se foca na melhoria incremental do custo dos produtos na fase da produção. São ainda apresentadas os dois aspetos chave para a implementação do sistema de custeio *kaizen*: o acompanhamento contínuo dos objetivos traçados em relação aos custos e, por outro lado, o processo deve ser consistente e repetível.

Smadi (2009) aponta que o *kaizen* foi uma estratégia de sucesso utilizada nas empresas japonesas que posteriormente, quando aplicado em empresas ocidentais, encontrou resultados interessantes na redução de custos e na competitividade. No entanto, de acordo com este autor, a implementação desta técnica exige uma mudança nas atitudes de gestão nomeadamente no relacionamento com os colaboradores, na cultura da empresa, no ambiente de negócios e na formação e desenvolvimento da gestão.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO

3.1. Metodologia

O Regulamento (CE) 1606/2002, do Parlamento e do Conselho, de 19 de julho é considerado como um marco decisivo no processo de harmonização contabilística europeia e internacional e, conseqüentemente, um passo importante para a globalização da contabilidade. Com a aplicação deste Regulamento Comunitário – que obriga as empresas cotadas no mercado de capitais a elaborar as contas consolidadas com base nos *International Financial Reporting Standards* (IFRS) a partir de 1 de janeiro de 2005 – espera-se melhorar a comparabilidade e transparência da informação financeira e assim contribuir para um melhor funcionamento do mercado de capitais (Araújo, 2010).

Esta crescente uniformização é fundamental para a análise que se pretende fazer e que se passa a apresentar, começando pela metodologia usada para o efeito.

Então, a metodologia adotada consistiu na análise de conteúdo para a recolha de dados dos Relatórios e Contas Consolidadas das empresas da amostra nos anos de 2006 a 2012 (CMVM, 2013). A amostra é constituída pelas empresas que integram o PSI-20 em 2011:

Tabela 1 - Empresas que constituíam o PSI-20 em 2011

	Empresa	Setor de Atividade
1	Altri, SGPS, S.A.	Pasta e Papel
2	Banco Comercial Português, S.A	Serviços Financeiros
3	Banco Espírito Santo, S.A.	Serviços Financeiros
4	Banco BPI, S.A.	Serviços Financeiros
5	Brisa – Auto Estradas de Portugal, S.A.	Operador de Autoestradas
6	Cimpor – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.	Cimentos
7	EDP – Energias de Portugal, S.A.	Combustíveis
8	EDP Renováveis, S.A.	Combustíveis
9	ESFG - A Espírito Santo Financial Group S.A	Seguros
10	Galp Energia, SGPS, S.A	Combustíveis
11	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Retalho
12	Mota Engil, SGPS, S.A.	Construção Civil
13	Portucel, S.A.	Pasta e Papel
14	Portugal Telecom, SGPS, S.A.	Telecomunicações
15	Ren – Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A.	Transporte de Eletricidade e Gás Natural
16	Semapa – Sociedade de Investimento e Gestão, SGPS, S.A.	Cimentos e Pasta de Papel
17	Sonae, SGPS, S.A.	Retalho
18	Sonae Indústria, SGPS, S.A.	Derivados de Madeira
19	Sonaecom, SGPS, S.A.	Telecomunicações
20	Zon Multimédia – Serviços de Multimédia, SGPS, S.A.	Multimédia

Fonte: Euronext (2013)

O PSI-20 é o principal índice da *Euronext* Lisboa, sendo o índice de referência do mercado de capitais português. O PSI-20 é ponderado pela capitalização bolsista das vinte maiores empresas cotadas na *Euronext* Lisboa. O índice reflete apenas a evolução dos preços dessas ações, que têm maior liquidez entre todas as ações negociadas no mercado português não traduzindo, na íntegra, a evolução dos preços de todas as ações cotadas nesse mercado.

Para o tratamento dos dados a nível quantitativo recorreu-se ao *MSExcel*. Quanto à análise qualitativa, os dados foram analisados a partir da quantificação da frequência com que surgem expressões, palavras, conceitos ou temas.

A informação foi recolhida pela página da CMVM para verificar a divulgação da informação financeira exigida pelo normativo internacional. A metodologia adotada consiste na análise dos Relatórios e Contas Consolidados das empresas da amostra nos anos 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012 sendo utilizada a análise de conteúdo para a recolha de dados (CMVM, 2013).

3.2. Operacionalização do Estudo

Para este estudo foram definidas um conjunto questões a ser respondidas após a análise dos vários relatórios de contas:

1. A “redução de custos” é uma preocupação para a empresa?
2. A empresa tomou medidas específicas para reduzir custos?
3. Quais as medidas utilizadas por cada uma das empresas que tomaram medidas de redução de custos”?
4. As medidas foram tomadas/alteradas em função da conjuntura de crise?
5. As medidas, globalmente, foram bem-sucedidas?

Deste modo, pretende realizar-se um estudo exploratório, ou seja, analisar demonstrações financeiras históricas das empresas cotadas no PSI-20, de forma a detetar quais as medidas mais frequentes para reduzir custos identificando, assim, padrões de comportamento e não um estudo estatístico para extrapolar comportamentos futuros das empresas.

Neste sentido, haverá um capítulo destinado à análise individual das 20 empresas, com uma breve apresentação. É exibida uma figura que pretende dar uma fácil e rápida visualização da evolução dos gastos e dos rendimentos entre os anos em estudo, 2006 a 2012. São também, sempre, apresentados dois quadros em cada empresa: um que mostra o peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa no total dos rendimentos, sendo que o total dos rendimentos, sempre que o relatório o permitiu, consistia apenas na soma de vendas e prestações de serviço deixando de fora, portanto, outras rubricas; e um outro que evidencia a evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa. De salientar que em anexo a este estudo, encontram-se todos os quadros de todas as empresas com os valores que deram origem a estes valores relativos, assim como, quadros com as variações absolutas que servem para complementar a análise.

Em cada análise foram examinados os 7 relatórios anuais, sendo que não foram analisados exaustivamente, dado tratar-se de 140 relatórios com uma média de 300 páginas, mas

através de pesquisa de expressões chave, tais como: “redução de custos”, “diminuição de custos”, “redução de despesas”, “eficiência”, “eficiência operacional”, “custos operacionais”, etc. dando ênfase a citações dos relatórios que permitissem explicar a evolução das rubricas, por um lado, e por outro, evidenciar as medidas utilizadas em termos de redução de custos.

No final da análise a cada empresa existe um pequeno resumo dos aspectos mais importantes da análise como objeto de estudo.

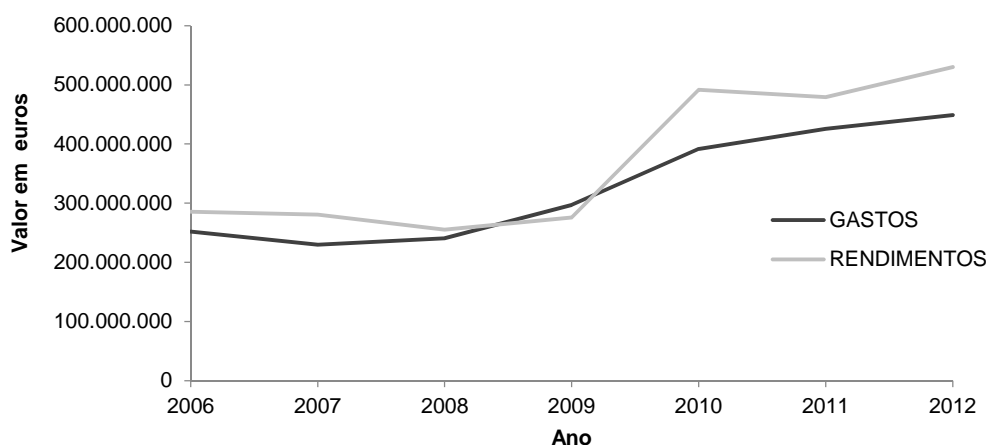
CAPÍTULO IV: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS GASTOS E RENDIMENTOS EM CADA UMA DAS EMPRESAS DO PSI-20, ENTRE 2006 E 2012

4.1. Altri, SGPS, S.A.

De acordo com o Relatório do Conselho de Administração da ALTRI de 2012 (CMVM, 2013): “a ALTRI foi constituída em Março de 2005, sendo o resultado do processo de cisão da Cofina. A empresa é um produtor europeu de referência de pasta de papel de eucalipto e está cotada na NYSE *Euronext* Lisboa, integrando o seu índice de referência, o PSI-20. Para além da produção de pasta de papel, a ALTRI está também presente no setor de energias renováveis de base florestal, nomeadamente a cogeração industrial através de licor negro e a biomassa. A estratégia florestal assenta no aproveitamento integral de todos os componentes disponibilizados pela floresta: pasta, licor negro e resíduos florestais” (p.3).

A Figura 1 pretende espelhar a evolução dos gastos totais e rendimentos da empresa (apenas ao nível das vendas e prestações de serviço excluindo, portanto, outros rendimentos).

Figura 1 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: ALTRI 2006-2012



Fonte: Elaboração da Autora

Da análise da Figura 1 é perceptível uma trajetória, regra geral, ascendente tanto dos gastos como dos rendimentos entre 2006 e 2012, sendo os rendimentos sempre superiores aos gastos com exceção do ano de 2009 onde a empresa apresentou resultados negativos.

Tabela 2 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 ALTRI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	38,0%	32,4%	31,1%	40,6%	33,3%	42,0%	39,4%
fornecimento e serviços externos	26,2%	27,4%	33,9%	39,5%	24,3%	27,0%	27,3%
gastos com o pessoal	14,3%	11,4%	12,1%	12,1%	7,1%	6,9%	5,9%
gastos de depreciação e amortização	6,8%	8,2%	11,3%	14,1%	10,4%	10,9%	9,2%
provisões e perdas por imparidade	1,3%	0,2%	2,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,9%
outros custos	1,7%	2,3%	3,4%	1,0%	4,5%	2,0%	2,0%
TOTAL	88,2%	82,0%	94,1%	107,8%	79,6%	88,8%	84,6%

Fonte: Elaboração da Autora

Tabela 3 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ALTRI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	-	-16,2%	-12,5%	40,8%	46,0%	23,2%	3,7%
fornecimento e serviços externos	-	2,7%	12,8%	25,8%	9,6%	8,2%	11,9%
gastos com o pessoal	-	-21,7%	-3,3%	8,0%	4,4%	-4,7%	-5,2%
gastos de depreciação e amortização	-	18,6%	24,6%	35,0%	31,6%	2,1%	-6,5%
provisões e perdas por imparidade	-	-82,1%	804,7%	-84,1%	-83,0%	-49,2%	5559,5%
outros custos	-	39,0%	32,8%	-68,3%	705,6%	-57,4%	9,4%
TOTAL	-	-8,7%	4,5%	23,5%	31,8%	8,8%	5,4%

Fonte: Elaboração da Autora

Analisando o peso de cada uma das rubricas de gastos ao longo dos anos, verifica-se que o “custo das vendas” sendo, em média, a rubrica de maior peso na estrutura de gastos (média de 36,7%), apresenta uma tendência aproximadamente constante não existindo, portanto, variações substanciais com o decorrer do tempo. Já as restantes rubricas apesar de representarem um peso menor na estrutura, apresentam variações mais substanciais ao longo do tempo.

A redução nas rubricas de gastos verificada em 2007 fica a dever-se, essencialmente, à unidade operacional de açoes e sistemas de armazenagem em descontinuação.

No Relatório do Conselho de Administração relativo às Contas Consolidadas de 2008 é mencionado que: “o ano de 2008 pode ser dividido em duas partes distintas: por um lado, até setembro verificou-se um aumento do custo das matérias-primas, nomeadamente madeira; no entanto, a partir de setembro, o preço da madeira registou uma trajetória descendente, motivada pelo aprofundar da crise económica”(p.12). Assim, devido este efeito duplo, a rubrica “custo das vendas” não registou uma alteração significativa neste ano.

“Os aumentos de perdas de imparidade verificados no exercício findo em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 foram registados por contrapartida da rubrica “Provisões e perdas por imparidade” da demonstração dos resultados. O valor registado na rubrica “Provisões” em 31 de Dezembro de 2009 e 2008 corresponde à melhor estimativa da Administração para fazer face à totalidade das perdas a incorrer com processos atualmente em curso” (p.37).

Na análise financeira de 2010 é referido que os custos operacionais demonstraram ao longo do ano uma tendência de crescimento que ficou a dever-se, essencialmente, ao aumento do *mix* de madeira importada, com um custo de aquisição superior ao da madeira doméstica.

Em resumo, podemos afirmar que está refletido nos relatórios de contas da ALTRI uma **preocupação com uma estratégia de redução de custos**, onde nos vários relatórios são mencionados conceitos nesse sentido embora não definidas: “**medidas de otimização operacional**”, “**otimização de custos fixos**” e “**a ALTRI prevê reforçar a sua posição competitiva no panorama global da indústria de pasta de papel como um dos produtores de mais baixo custo desta indústria**”.

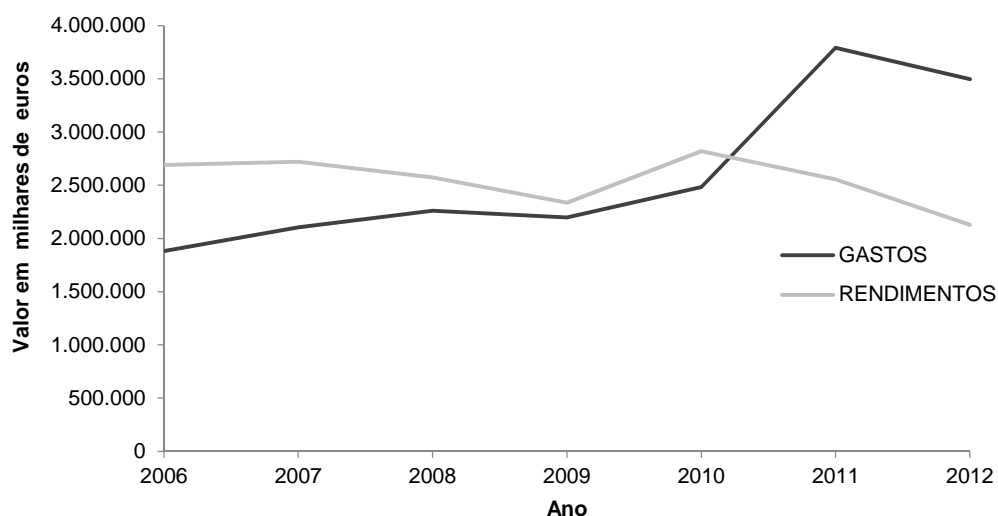
Assim, através dos relatórios e da análise dos balanços **não se torna possível e enunciar as medidas mais utilizadas pela ALTRI em termos de redução de custos** mas fica claro, no seu Relatório de Contas de 2012, que a empresa considera este aspeto fulcral ao ponto de ser este o fator que o grupo pretende ser distinguido dos seus principais concorrentes mundiais: modelo competitivo assente numa estrutura de custos reduzida e um nível de eficiência superior; “**Neste sentido, 2013 será um ano no qual se fará sentir plenamente o impacto dos projetos de otimização levados a cabo durante o exercício de 2012 (p.18).**”

4.2. Banco Comercial Português, S.A

Segundo o Relatório e Contas de 2012 do BCP (CMVM, 2013), o “BCP é a maior instituição bancária privada nacional, dispondo da segunda maior rede de sucursais em Portugal (839) e de uma posição em crescente expansão nos países em que detém operações, com especial destaque para os mercados africanos de afinidade.” “As operações em Portugal representam, atualmente, 75% do total de ativos, 74% do total de crédito a clientes (bruto) E 66% do total de depósitos a clientes. O Banco detém 2,3 milhões de clientes em Portugal e quotas de mercado de 19,1% e 18,1% em crédito a clientes e depósitos de clientes. O Millennium bcp encontra-se presente nos cinco continentes através das suas operações bancárias, escritórios de representação e/ou através de protocolos comerciais, possuindo, no final de 2012, cerca de 5,5 milhões de clientes. Todas as operações desenvolvem a sua atividade sob a marca Millennium” (p.24).

A Figura 2 pretende espelhar a evolução dos gastos totais e rendimentos do grupo (apenas os proveitos resultantes de atividades bancárias excluindo, portanto, outros proveitos).

Figura 2 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BCP 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Tabela 4 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BCP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
outros gastos administrativos	21,5%	23,1%	25,0%	24,4%	21,3%	22,9%	26,5%
gastos com o pessoal	38,5%	37,0%	35,6%	37,0%	29,5%	37,3%	38,3%
Amortizações	4,1%	4,2%	4,4%	4,5%	3,9%	3,8%	3,7%
Imparidades	5,2%	11,3%	23,5%	27,0%	33,4%	85,0%	94,9%
provisões do período	0,6%	1,8%	-0,6%	1,2%	0,0%	-0,5%	0,8%
TOTAL	69,9%	77,3%	87,8%	94,1%	88,1%	148,4%	164,2%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 5 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BCP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
outros gastos administrativos	-	8,3%	2,4%	-11,3%	5,6%	-2,9%	-3,3%
gastos com o pessoal	-	-2,7%	-9,0%	-5,5%	-3,9%	14,7%	-14,5%
Amortizações	-	3,1%	-1,8%	-7,2%	5,2%	-12,8%	-18,8%
Imparidades	-	119,6%	97,6%	4,3%	49,4%	130,5%	-7,0%
provisões do período	-	207,8%	-131,6%	273,4%	-102,4%	-2101,4%	224,9%
TOTAL	-	11,9%	7,4%	-2,8%	13,0%	52,6%	-7,8%

Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 2 é perceptível uma **trajetória, regra geral, ascendente do total dos gastos**, com a exceção de 2009 onde existe um ligeiro decréscimo e de 2012 com um decréscimo mais acentuado. No entanto, analisando os relatórios de contas do grupo em causa, em todos os anos é evidenciada a preocupação com a temática “redução de custos”.

Sem grande surpresa, as rubricas “outros gastos administrativos” e “gastos com pessoal” representam o maior peso relativamente aos rendimentos às quais, a partir de 2009, se junta a rubrica de “imparidades”. Esta rubrica apresenta uma escalada impressionante, passando de 5,2% em 2006 para 94,9% em 2012. Este aumento é explicado no relatório de 2012 pelas seguintes fontes de risco: “ (...) deterioração do enquadramento económico, concentração da carteira de crédito e do *mix* do portefólio; exposição da dívida soberana, em particular portuguesa e, em menor grau, grega, irlandesa, italiana e espanhola; impacto adverso da concentração da carteira de crédito, qualidade da carteira de crédito e colaterais; desvalorização de ativos imobiliários”(p.56).

Em **2006** é mencionado no respetivo Relatório de Contas (Volume I): “A redução dos custos operacionais foi fortemente influenciada pela **diminuição dos custos com pessoal**, o que reflete o impacto do **redimensionamento do quadro de Colaboradores** que tem vindo a ser efetuado nos últimos anos em Portugal. Em 2006, o número de Colaboradores da atividade em Portugal diminuiu para 10.876, menos 634 Colaboradores em relação ao ano anterior, quando em 2005 também se tinha registado uma redução de 977 Colaboradores em relação a 2004.(p.94)” Neste mesmo relatório é ainda mencionado: “Na atividade em Portugal, os outros gastos administrativos refletem o prosseguimento da política de contenção”(pag.104); “**novo contrato de outsourcing com a IBM**, com a extensão de serviços à Polónia em Março de 2006, permitindo a **redução efetiva de custos associados aos sistemas de informação**” (pag.102).

No âmbito das suas prioridades estratégicas é referido no Relatório de Contas de 2007 (Volume I): “Perseguir a excelência em termos de eficiência, serviço ao cliente e inovação e procurar oportunidades de crescimento disponíveis que acrescentem valor e em estrito respeito pela disciplina de capital, são os novos desafios que se deparam ao Millennium bcp. A implementação da nova estratégia inclui a prossecução dos seguintes principais objetivos operacionais: (...) **reforço da eficiência (via simplificação organizativa e redução de custos)**” (p.16).

“Ao nível da redução dos custos, é de salientar o forte esforço na **contenção de outros gastos administrativos em Portugal**, que se reduziram em 7,4% em **2008** face ao ano anterior, bem como a **redução de 1,5% dos custos com pessoal** da operação portuguesa (excluindo itens específicos), apesar do aumento dos custos com pensões e da expansão da rede comercial em 33 novas sucursais. Num ano de forte pressão sobre a base de proveitos operacionais, este esforço permitiu a **redução dos custos operacionais** em Portugal, excluindo itens específicos, em 3,8%, e refletiu-se na melhoria do rácio de eficiência de 57,3% em 2007 para 53,7% em 2008.” Contudo, isto não se traduz em termos de balanço consolidado, onde existe um aumento dos gastos administrativos de 2,4% em 2008 (Relatório de Contas de 2008, Volume I, p. 34).

Em **2009** o Banco propôs-se prosseguir e aprofundar os esforços de redução de custos operacionais, nomeadamente através de um **plano transversal de redução de custos com pessoal**, num esforço continuado para a **redução dos custos administrativos** em Portugal e para a redução significativa de custos nas diferentes operações, através do **ajustamento da estrutura ao volume de produção no novo contexto de mercado**. Ao nível da **simplificação**

organizativa e otimização de processos, o Banco lançou novas iniciativas de **delaying e fusão de áreas de suporte** em Portugal e **simplificação do modelo operativo** nas subsidiárias europeias, através da **centralização das funções de suporte e integração de back-offices**. (...) Os custos operacionais incluem, em 2009, a contabilização de **custos com reformas antecipadas, (...) anulação de parte da remuneração variável periodificada (...)**. A contração dos custos operacionais beneficiou das poupanças alcançadas quer na atividade em Portugal, quer na atividade internacional. Em Portugal, a queda dos custos operacionais em 5,1%, foi suportada pelas reduções dos outros gastos administrativos e das amortizações do exercício, consubstanciando a **implementação de iniciativas visando a simplificação organizativa do Banco e a otimização de processos, enfocadas na obtenção de níveis superiores de eficiência**.

Em 2010, “os **custos operacionais, que incorporam os custos com o pessoal, os outros gastos administrativos e as amortizações do exercício**, cifraram-se em 1.603,3 milhões de euros em 2010, o que representa um **aumento de 4,1%** face aos 1.540,3 milhões de euros apurados em 2009. O comportamento dos custos operacionais foi essencialmente influenciado **pelo desempenho da atividade internacional e pelo controlo de custos evidenciado na atividade em Portugal**. Os custos operacionais incluem a contabilização de custos com **reformas antecipadas** no montante de 10,4 milhões de euros, em 2010, e no montante de 3,9 milhões de euros em 2009, pelo que, excluindo este impacto, os custos operacionais cresceram 3,7% entre 2009 e 2010” (Relatório de Contas de 2010, Volume I, p. 86). “Na atividade em **Portugal**, os custos operacionais praticamente estabilizaram, influenciados favoravelmente pelo **menor nível de amortizações do exercício e pelos menores custos com o pessoal, apesar do aumento dos outros gastos administrativos**”; (...) “O rácio de eficiência **consolidado**, em base comparável, situou-se em 56,3%, em 2010, revelando uma melhoria de **7,3 pontos percentuais face aos 63,6% apurados em 2009**. Esta trajetória reflete as melhorias de eficiência alcançadas na atividade em Portugal, ao situar-se em 51,3% face aos 60,2% em 2009, consubstanciando o **impacto de iniciativas que têm vindo a ser implementadas visando a contenção dos custos operacionais (...)**.” (Comunicado de Apresentação de Resultados Consolidados do BCP, S.A. em 2010, anexo IV do Relatório de Contas de 2010, Volume II, p. 12”).

“Apesar do resultado líquido em 2011 ter sido condicionado por eventos negativos com carácter extraordinário, várias áreas do Grupo apresentaram um bom desempenho, sendo de realçar (...) ii) **a continuada redução dos custos operacionais que diminuíram 2,3%, em termos consolidados, excluindo o efeito de eventos não recorrentes, e evidenciaram uma redução de 3,9% na atividade internacional** não obstante os planos de expansão em curso e a abertura de sucursais nas operações africanas” (p.10). “Os custos operacionais (...) reduziram 2,3% (...) refletindo o **controlo rigoroso dos custos que tem vindo a ser empreendido quer na atividade em Portugal, quer na atividade internacional, suportado na implementação contínua de iniciativas visando a racionalização e otimização dos custos operacionais**” (Relatório de Contas de 2011, Volume I, p. 74).

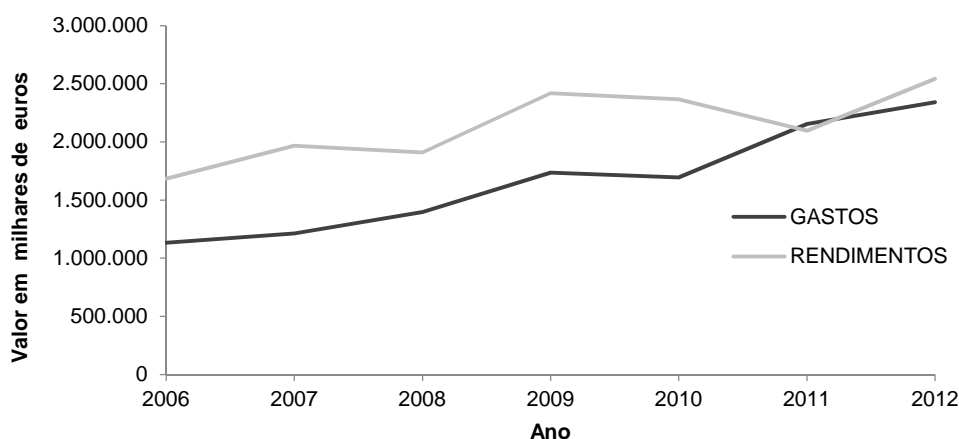
Em 2012, de acordo com o relatório, o **resultado líquido consolidado foi favoravelmente influenciado pela redução dos custos operacionais**, nomeadamente ao nível dos custos com o pessoal, dos outros gastos administrativos e das amortizações do exercício, pelo desempenho dos resultados em operações financeiras e pela superior apropriação de resultados por equivalência patrimonial, face ao ano anterior. “**O decréscimo dos custos operacionais resulta da diminuição dos custos com pessoal**, fruto do reajustamento da plataforma de negócio que se traduziu **numa diminuição do número de Colaboradores**” (p.118).

Em suma, através dos vários relatórios de contas do Millennium bcp **foi possível enunciar as medidas levadas a cabo pela empresa tendo em vista a redução de custos**. Contudo, pôde ser constatado que não se trata apenas de uma resposta à crise pois, desde 2006, que a preocupação com esta temática é demonstrada. Quanto aos efeitos, embora seja muitas vezes mencionado nos relatórios o sucesso das estratégias levadas a cabo, estas não se traduzem quantitativamente nos resultados consolidados pois os efeitos nos vários países onde o grupo está presente acabam por se anular. Concretamente em Portugal, esta estratégia é bem evidente, mesmo nas intenções para 2013: “(...) o **Banco pretende recuperar a rentabilidade em Portugal** de acordo com três vetores: melhorar a margem financeira, **reduzir os custos operacionais** e reduzir as dotações para imparidade” (Relatório de Contas de 2012, p. 60).

4.3. Banco Espírito Santo, S.A.

De acordo com o Relatório e Contas de 2012 do BES (CMVM, 2013), “o Grupo Banco Espírito Santo é um grupo financeiro universal com o seu centro de decisão em Portugal, o que confere ao território nacional o seu mercado privilegiado. Em 31 de dezembro de 2012, a atividade do Grupo em Portugal representava cerca de 71% do ativo total. Com presença em quatro continentes, atividade em 25 países e mais de 9 900 colaboradores, o Grupo BES é atualmente o maior banco nacional cotado em Portugal por capitalização bolsista (3,6 mil milhões de euros em 31 de dezembro de 2012) e a segunda maior instituição financeira privada em Portugal em termos de ativos (83,7 mil milhões de euros em 31 de dezembro de 2012)” (p.14).

Figura 3 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BES 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Tabela 6 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BES

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	20,5%	19,3%	21,1%	16,6%	18,6%	20,7%	17,4%
custos com pessoal	28,4%	25,5%	27,3%	23,4%	24,6%	28,0%	23,6%
amortizações do exercício	4,1%	3,5%	4,1%	3,6%	4,2%	5,2%	4,2%
perdas por imparidade	11,3%	12,1%	18,7%	27,1%	20,5%	40,2%	44,9%
provisões líquidas de reposições e anulações	3,0%	1,3%	1,0%	2,2%	2,1%	0,3%	2,2%
resultados de associadas e empreendimentos conjuntos	0,0%	0,0%	1,1%	-1,2%	1,6%	8,4%	-0,3%
TOTAL	67,3%	61,7%	73,2%	71,7%	71,6%	102,8%	92,0%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 7 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BES

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	-	10,1%	6,3%	0,0%	9,6%	-1,7%	1,9%
custos com pessoal	-	5,0%	3,8%	8,6%	2,8%	1,0%	1,9%
amortizações do exercício	-	1,1%	11,7%	12,0%	14,7%	7,8%	0,1%
perdas por imparidade	-	24,4%	49,9%	84,2%	-26,1%	73,8%	35,8%
provisões líquidas de reposições e anulações	-	-50,2%	-21,9%	167,9%	-7,2%	-86,1%	730,6%
resultados de associadas e empreendimentos conjuntos	-	-	-	-247,7%	224,0%	371,4%	-104,7%
TOTAL	-	7,1%	15,2%	24,1%	-2,3%	27,1%	8,7%

Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 3 é perceptível uma trajetória irregular tanto dos gastos como dos rendimentos entre 2006 e 2012. Ainda assim, os rendimentos são sempre superiores aos gastos com exceção do ano de 2011. No caso do BES, nesta análise concreta, foi tido em consideração em termos de rendimentos, o valor global para “produto da atividade” que inclui:

- (i) Juros e rendimentos similares;

- (ii) Juros e encargos similares;
- (iii) Rendimentos de instrumentos de capital;
- (iv) Rendimentos de serviços e comissões;
- (v) Encargos com serviços e comissões;
- (vi) Resultados de ativos e passivos avaliados ao justo valor através de resultados;
- (vii) Resultados de ativos financeiros disponíveis para venda;
- (viii) Resultados de reavaliação cambial;
- (ix) Resultados de alienação de outros ativos;
- (x) Prémios líquidos de resseguro;
- (xi) Custos com sinistros líquidos de resseguro;
- (xii) Variações das provisões técnicas líquidas de resseguro;
- (xiii) Outros resultados de exploração.

Quanto ao Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa nos rendimentos, destacam-se 3 rubricas: gastos gerais administrativos, custos com pessoal e perdas por imparidade. Esta última tem evolução significativa, passando de um peso de 11,3% em 2006 para 44,9% em 2012, isto à semelhança de outras instituições bancárias em análise. Relativamente à evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos, verifica-se que as rubricas perdas por imparidade, provisões líquidas de reposições e anulações e resultados de associadas e empreendimentos conjuntos apresentam grandes flutuações mas, no global apenas no ano de 2010 se verifica um decréscimo dos gastos sendo este pouco significativo, cifrando-se em 2,3 p.p.

Analisando concretamente cada um dos relatórios, em 2007 pode ler-se: **“controlo dos custos operativos (...) em resultado das medidas de racionalização e de integração que têm vindo a ser implementadas, apesar dos custos associados quer às reformas antecipadas quer ao crescimento da área internacional (+13,4%)”** (p.57). **“Os custos operativos** totalizaram 950,7 milhões de euros, ou seja, **um aumento de 6,7% relativamente ao ano anterior**” (p.60).”

No ano de 2009 verifica-se que: **“Os gastos gerais administrativos foram contidos (crescimento nulo), refletindo os efeitos das iniciativas de racionalização, contenção e redução de custos que têm vindo a ser implementadas.** As amortizações aumentaram 11,9% devido a investimentos realizados nos sistemas de informação” (...) **“O investimento num novo sistema informático para a área internacional, a simplificação de processos, a centralização de operativas em estruturas especializadas, a fusão e integração de atividades, os investimentos em novas tecnologias,** entre outras medidas, têm constituído os vetores essenciais da **racionalização de recursos ao serviço do Grupo,** tendo permitido alcançar melhorias continuadas nos **níveis de produtividade e eficiência”** (p.62).

Em 2010 é referida uma medida distinta: o Banco de Ideias. **“O Banco de ideias é um programa de inovação baseado nas ideias, na experiência e na capacidade de iniciativa dos colaboradores. O 3º ciclo decorreu entre 1 de Outubro de 2009 e 30 de Setembro de 2010. Neste**

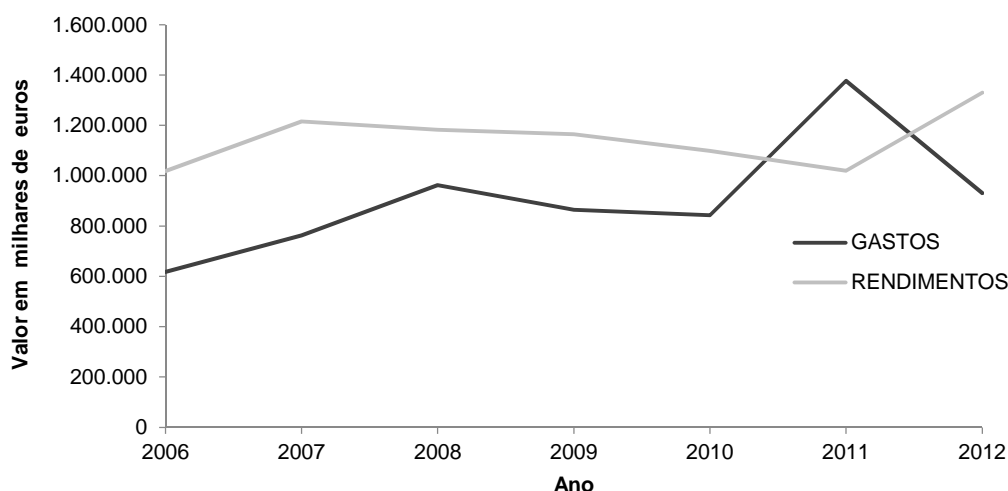
período, cerca de **830 colaboradores contribuíram com 1 700 ideias a concurso nas seguintes categorias (...) Redução de custos**” (p.30).

Da análise global, pode concluir-se a **contenção de custos é uma preocupação evidente do BES**. Foi possível enunciar um conjunto de medidas levadas a cabo mas há um aspeto muito importante a salientar: a análise deste grupo tornou-se complicada na medida em que os valores referidos em termos de reduções/aumentos anuais nos vários relatórios de contas não coincidem com os cálculos efetuados para este estudo não existindo, para tal, uma explicação evidente. Devido a esta dificuldade, tornou-se também impossível quantificar os efeitos das medidas em causa.

4.4. Banco BPI, S.A.

Segundo o Relatório e Contas de 2012 do BPI (CMVM, 2013), o Grupo BPI – liderado pelo Banco BPI – é um grupo financeiro, centrado nas atividades de banca de empresas e de retalho e na prestação de serviços de banca de investimento e de gestão de ativos. Os dois mercados principais de atuação são Portugal, um mercado desenvolvido e concorrencial onde o BPI detém uma forte posição competitiva e Angola, uma economia emergente que tem registado um crescimento forte e sustentado ao longo dos últimos anos, onde o BPI, através da participação no BFA, detém uma posição de liderança do mercado. A 31 de Dezembro de 2012 estavam afetos à atividade doméstica 3.7% do capital próprio do Grupo e à atividade internacional estavam afetos os restantes 16.3% (p.11).

Figura 4 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BPI 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Tabela 8 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BPI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	19,5%	18,8%	19,1%	19,1%	21,1%	22,6%	17,5%
gastos com o pessoal	33,3%	31,2%	35,5%	34,4%	39,2%	41,0%	28,0%
gastos de depreciação e amortização	3,8%	3,7%	4,4%	4,5%	4,1%	3,6%	2,5%
Imparidades	6,1%	10,7%	24,6%	18,0%	13,7%	69,7%	23,0%
recuperação de créditos, juros e despesas	-2,1%	-1,7%	-2,2%	-1,8%	-1,4%	-2,0%	-1,2%
TOTAL	60,7%	62,8%	81,4%	74,2%	76,7%	134,9%	69,9%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 9 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BPI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	-	15,4%	-1,2%	-1,7%	4,6%	-0,6%	1,1%
gastos com o pessoal	-	11,8%	10,6%	-4,6%	7,6%	-3,0%	-10,8%
gastos de depreciação e amortização	-	16,2%	15,5%	0,6%	-14,3%	-18,5%	-10,2%
Imparidades	-	109,0%	122,3%	-27,7%	-28,4%	373,4%	-57,0%
recuperação de créditos, juros e despesas	-	0,8%	-24,1%	18,2%	25,1%	-28,1%	23,6%
TOTAL	-	23,5%	26,1%	-10,2%	-2,5%	63,4%	-32,4%

Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 4 verifica-se uma não linearidade dos gastos e rendimentos, destacando-se o ano de 2011 como atípico uma vez que os gastos se sobrepõem os rendimentos. Analisando a Tabela 9, este facto deve-se apenas à rubrica de imparidades em 2011 que apresenta uma subida de 373% ou cerca de 570 M.€. Segundo o relatório desse ano “O Grupo BPI reconheceu no resultado de 2011 custos de 559.7 M.€ com imparidades (419.8 M.€, após impostos) para a exposição à dívida soberana grega. O valor registado como imparidades do exercício tem implícita uma perda estimada de 77% tendo por base o justo valor, atualizado para 31 de Dezembro de 2011, dos novos títulos recebidos pela participação na operação de troca de dívida pública grega (Private Sector Involvement) no âmbito do 2.º programa de assistência financeira acordado entre a Grécia e a EU e o FMI” (p.54).

Já em 2012, “os custos de estrutura – custos com pessoal, fornecimentos e serviços de terceiros e amortizações – diminuíram 11.0%” (...) “Os custos em 2012 (excluindo não recorrente) refletem uma poupança anual de 77 M.€, quando comparados com o valor observado em 2007, o que traduz a implementação pelo Banco de medidas de racionalização da estrutura operativa, logo após os primeiros sinais da crise financeira internacional em 2007, envolvendo a redução da rede de balcões e do quadro de pessoal afeto à atividade em Portugal, a par com o controlo rigoroso dos custos” (p.75).

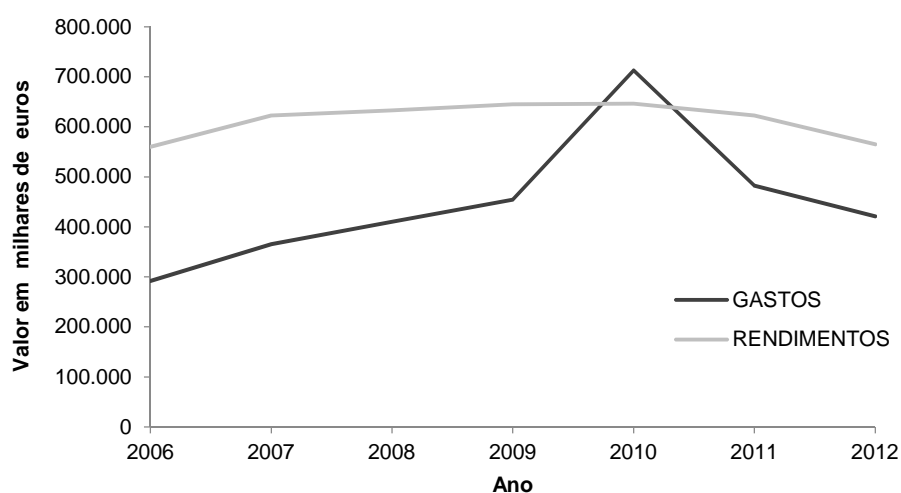
Assim, não fica claro após a análise aos vários relatórios de contas se existe uma preocupação com medidas de redução de custos mas, pelo menos, em 2012 são mencionadas

medidas de racionalização da estrutura operativa e indicado que seriam na sequência da crise financeira internacional de 2007.

4.5. Brisa – Auto Estradas de Portugal, S.A.

De acordo com o Relatório & Contas Consolidado de 2012 da BRISA (CMVM, 2013), “com 40 anos de atividade, a Brisa Autoestradas é uma das maiores operadoras de autoestradas a nível internacional e a maior empresa de infraestruturas de transporte em Portugal. A empresa mãe (Brisa Autoestradas de Portugal) detém no seu portfólio um conjunto de ativos divididos por cinco áreas de negócio: concessões Brisa e Atlântico, serviços viários, inspeções automóveis e negócios internacionais. Em Portugal, a Brisa Autoestradas detém seis concessões rodoviárias – Concessão Brisa (BCR), Atlântico, Brisal, Douro Litoral, Baixo Tejo e Litoral Oeste –, que integram 17 autoestradas e totalizam 1 678 km. A Concessão Brisa destaca-se por abranger um total de 1 126,3 km, distribuídos por 11 autoestradas que cobrem o país de Norte a Sul e de Leste a Oeste. Para apoiar a sua atividade, a Brisa detém outras empresas de serviços rodoviários, destacando-se a Brisa Operação e Manutenção (BOM), que garante as operações de todas as concessionárias nacionais do Grupo. A Via Verde, um dos serviços mais emblemáticos da Brisa, é um sistema de pagamento eletrónico inovador, implementado em concessões rodoviárias, parques de estacionamento e postos de abastecimento de combustível. Internacionalmente, a Brisa valoriza o desenvolvimento das suas competências na área de operação e manutenção, estando presente com parceiros locais nos mercados indiano e holandês/Norte da Europa, para projetos de operação e manutenção de concessões rodoviárias e projetos de consultoria na área da mobilidade. A Brisa controla também a concessão rodoviária *Northwest Parkway*, nos EUA, em Denver, no Estado do Colorado. A Brisa está cotada na *Euronext* Lisboa e integra o seu índice geral PSI Geral” (p.5)

Figura 5- Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: BRISA 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Tabela 10 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 BRISA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	0,5%	0,7%	1,0%	0,4%	0,8%	2,5%	1,1%
fornecimento e serviços externos	13,6%	14,4%	15,6%	14,2%	13,7%	14,1%	14,7%
gastos com o pessoal	15,3%	13,9%	14,9%	14,8%	15,6%	16,2%	15,3%
provisões, amortizações, depreciações, ajustamentos e reversões	22,1%	28,6%	32,6%	40,1%	67,1%	34,0%	36,8%
outros custos operacionais	0,6%	1,0%	0,7%	1,0%	0,8%	0,9%	0,8%
encargos associados a serviços de construção	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,2%	9,9%	5,8%
TOTAL	52,2%	58,6%	64,8%	70,4%	110,2%	77,5%	74,5%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 11 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BRISA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	-	54,6%	45,1%	-63,1%	120,6%	189,2%	-60,9%
fornecimento e serviços externos	-	17,8%	10,0%	-7,3%	-3,2%	-1,2%	-5,0%
gastos com o pessoal	-	1,3%	8,8%	1,1%	6,1%	0,0%	-14,4%
provisões, amortizações, depreciações, ajustamentos e reversões	-	43,7%	15,8%	25,5%	67,6%	-51,2%	-1,8%
outros custos operacionais	-	71,7%	-24,6%	33,0%	-18,3%	4,7%	-16,4%
encargos associados a serviços de construção	-	-	-	-	-	-22,2%	-46,5%
TOTAL	-	25,0%	12,4%	10,7%	56,9%	-32,3%	-12,8%

Fonte: Elaboração da autora

Analisando a Figura 5 verifica-se que a trajetória dos rendimentos, embora não sendo linear, não apresenta variações muito significativas. Mas no que diz respeito aos gastos, estes apresentam uma trajetória ascendente até 2010, destacando-se um pico de gastos, sendo que em 2011 regressa aos níveis anteriormente verificados.

Em termos de peso de rubricas, para além da rubrica de fornecimento e serviços externos, a rubrica de pessoal também apresenta um peso constante representando em conjunto cerca de 30%. Acima destas só mesmo a rubrica de provisões, amortizações, depreciações, ajustamentos e reversões que representa um peso médio de 37% que se deve, essencialmente, ao peso das amortizações das autoestradas.

A BRISA, nos seu relatórios de contas anuais, **considera o baixo crescimento da rubrica custos com pessoal um bom desempenho**, como é o exemplo de 2007 em que a empresa considera que a evolução reflete “o esforço efetuado de 2004 a 2006 na procura de ganhos de eficiência a nível de capital humano. No final de 2007, o número total de colaboradores do Grupo Brisa, excluindo a concessão Atlântico, era de 2 729, o que representa uma diminuição de 11 colaboradores face ao período homólogo” (p.57). Já no que diz respeito ao crescimento da rubrica FSE em 2007, a BRISA considera que isto se deve ao “**maior esforço com o**

crescimento da atividade operacional, mercê da consolidação da concessão Brisa e Atlântico (5,2 milhões de euros), e dos custos com concursos e prospeção de novas concessões (2,1 milhões de euros), custos acrescidos com a manutenção (1,8 milhões de euros)” (p.57).

Sendo que em 2008 não existe nada em especial a destacar, em 2009, pela primeira vez as rubricas de pessoal e FSE’s apresentam uma redução face o ano anterior. Em maior destaque a rubrica de FSE’s **apresenta um decréscimo global 7,3%, mas em que uma parte desta redução, 3,5%, é “fruto de várias iniciativas de melhoria de eficiência operacional implementadas durante o ano de 2009”** (p.45).

Da mesma forma em 2010 “a rubrica de FSE’s apresenta um decréscimo de 3,2%, ou 3,0 milhões de euros, que é, em grande parte, explicado pelo impacto **de várias iniciativas de aumento de eficiência operacional, implementadas em todas as empresas do grupo ao longo dos últimos dois anos**” (p.59).

No seu Relatório & Contas de 2011 a empresa refere que: “numa base comparável, e se excluídos os impactos *one-off* relacionados com a produção, instalação e venda de equipamento de portagem e telemática rodoviária a novas concessões, bem como, o aumento, também não recorrente, ocorrido na base de custos da Via Verde, em virtude do alargamento do âmbito de prestação de serviços de cobrança eletrónica às concessões convertidas do regime SCUT para regime de portagem real, os FSE’s consolidados da Brisa reduzem-se, face a 2010, em -8,3%, o equivalente a-€7,4M. Tal redução reflete, no essencial, a materialização, em 2011, **do retorno das várias iniciativas de aumento de produtividade e redução de custos iniciadas em 2009, e com impactos mais significativos ao nível das funções de Operação e Manutenção e da base de custos de funcionamento do Centro Corporativo**” (p.51).

Em 2012, relativamente a 2011, excluindo amortizações e provisões, os custos operacionais consolidados decresceram cerca de 13% em 2012, atingindo os 180,1 milhões de euros.” (p.56). “A rubrica de **Custos com Pessoal apresenta uma diminuição face ao período homólogo de 14,4%, refletindo, no essencial, os ganhos de eficiência gerados pelos projetos de automatização de cobrança de portagens implementados em anos anteriores bem como o redimensionamento da estrutura de recursos humanos**. No final de 2012, o número total de colaboradores do Grupo Brisa, excluindo a Concessão Atlântico, era de 2 253, o que representa um decréscimo de 76 colaboradores face ao período homólogo de 2011. A rubrica de FSE’s (Fornecimentos e Serviços Externos) apresenta uma diminuição de 5%, ou -4.4 milhões de euros. Para esta redução, contribuiu em grande parte, **o esforço das áreas em termos de otimização e racionalização dos seus custos em virtude do retorno das várias iniciativas de aumento de produtividade e redução de custos iniciadas em 2009**” (p.57).

Em resumo, **constata-se que a diminuição de custos em algumas rubricas não necessariamente “voluntárias” mas sim fruto da conjuntura, isto é, deve-se à diminuição do nível de atividade em algumas empresas do universo da Brisa Serviços Rodoviários**, assim como, à quebra registada ao nível das vendas de equipamentos. Contudo, através da análise dos relatórios também se verifica a **existência de ganhos de eficiência fruto de várias iniciativas**

de melhoria de eficiência operacional implementadas, estas sim “voluntárias”, tais como, os ganhos gerados pelos projetos de automatização de cobrança de portagens.

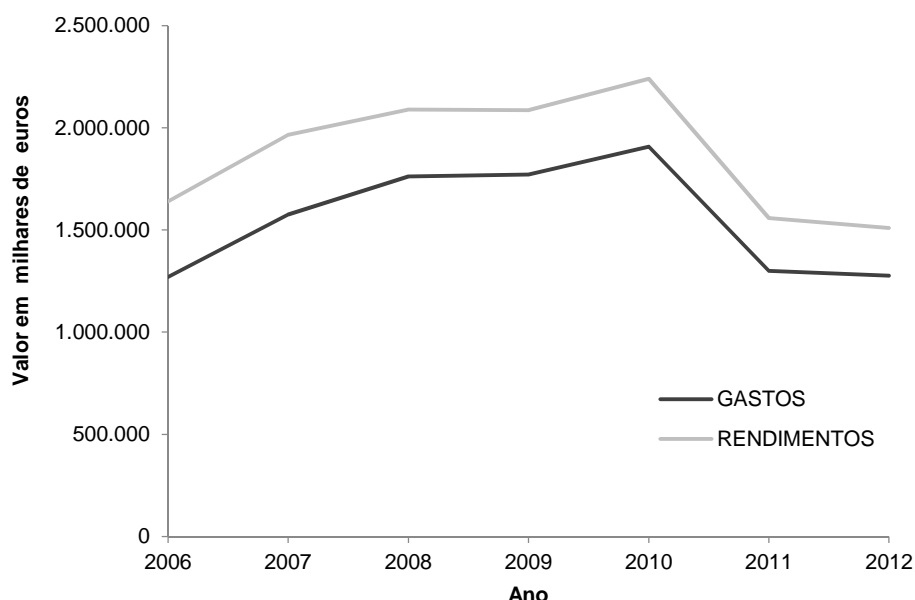
Deste modo, a substituição do homem máquina é a estratégia mais evidente adotada pela BRISA. Quanto a outro tipo de medidas não existe uma especificação mas apenas repetidas referências a “várias iniciativas de melhoria de eficiência operacional”.

4.6. Cimpor – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.

No dia 20 de dezembro de 2012, na sequência da proposta de reorganização societária e permuta de ativos apresentada pela sua acionista InterCement, a Cimpor permutou: os seus ativos em Espanha (com exceção da Cimpor Inversiones S.A., Cimpor Trading S.A. e Cimpor Eco S.L.), Marrocos, Tunísia, Turquia, Índia, China e Perú, pelos ativos e operações de cimento e betão da InterCement na América do Sul (Brasil, Argentina e Paraguai) e em Angola. Conforme oportuna e publicamente divulgado, uma vez assegurada a permuta de ativos com a Cimpor, a InterCement permuta os ativos recebidos pela participação acionista de 21% detida pela Votorantim Cimentos S.A. na Cimpor.

Na sequência da Oferta Pública de Aquisição sobre a totalidade do capital da Cimpor lançada pela InterCement Austria Holding GmbH (“InterCement”), em junho de 2012, o Grupo Camargo Corrêa assumiu o controlo acionista da Cimpor, com uma participação de 72,90% do seu capital social (CIMPOR, 2013).

Figura 6 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: CIMPOR 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Tabela 12 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 CIMPOR

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	24,0%	27,4%	30,2%	27,8%	28,7%	27,3%	26,6%
variação da produção	-0,2%	-0,3%	-1,3%	0,1%	-0,7%	0,3%	-0,4%
fornecimento e serviços externos	32,5%	32,6%	33,9%	32,4%	33,8%	34,2%	35,4%
gastos com o pessoal	10,6%	10,5%	10,8%	12,0%	11,6%	11,2%	12,3%
gastos de depreciação e amortização, perdas por imparidade	9,1%	8,4%	8,8%	10,8%	9,7%	8,2%	10,1%
provisões	0,4%	0,2%	0,4%	0,1%	0,2%	1,0%	-0,6%
outros custos operacionais	1,2%	1,3%	1,5%	1,7%	1,8%	1,2%	1,1%
TOTAL	77,5%	80,1%	84,3%	84,9%	85,1%	83,4%	84,5%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 13 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 CIMPOR

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	-	37,3%	17,0%	-8,2%	11,0%	-33,9%	-5,5%
variação da produção	-	-76,8%	-307,2%	107,3%	-843,0%	129,5%	-237,2%
fornecimento e serviços externos	-	20,4%	10,4%	-4,5%	12,0%	-29,6%	0,2%
gastos com o pessoal	-	19,5%	8,6%	11,0%	4,3%	-33,1%	6,6%
gastos de depreciação e amortização, perdas por imparidade	-	11,0%	11,8%	22,6%	-4,4%	-41,1%	19,6%
provisões	-	-40,1%	139,7%	-69,7%	55,3%	276,8%	-152,3%
outros custos operacionais	-	31,7%	22,2%	15,2%	12,2%	-52,6%	-8,6%
TOTAL	-	24,1%	11,8%	0,5%	7,6%	-31,9%	-1,7%

Fonte: Elaboração da autora

Analisando a Figura 6 verifica-se que os gastos e rendimentos apresentam uma trajetória ascendente até 2010 e após esse ano descendente. 2011 apresenta-se com especial destaque uma vez que a redução de custos é de cerca de 32% relativamente ao ano anterior mas os rendimentos acompanham essa tendência representando uma descida de 43% face ao ano anterior!

Em termos de peso de rubricas, verifica-se que fornecimento e serviços externos é a rubrica que mais se destaca, tendo um peso constante, sempre acima dos 30%.

Em 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010 a CIMPOR, nos seus relatórios de contas anuais, aponta como estratégia da empresa uma **“otimização das operações, através do aproveitamento de sinergias, da redução de custos (designadamente energéticos), do aumento da produtividade do pessoal e de investimentos em I&D.”** Contudo, relativamente a esta matéria, entre 2006 e 2008, esta é a única referência feita nos relatórios não sendo, portanto, concretizada.

Já no relatório de 2009, concretamente nas perspetivas para 2010, é referido que: “o Grupo CIMPOR encara o ano de 2010 com algum otimismo, justificado pelas expectativas existentes quanto à expansão de alguns dos mercados em que atua (Egipto, Brasil, Moçambique, China e Índia), pela sua maior capacidade de produção face aos investimentos recentemente

concluídos ou a terminar ainda em 2010 (Turquia, Brasil e China) e pelos efeitos, em termos de redução de custos, da reestruturação operada em 2009 nas áreas de betões e agregados (Portugal e Espanha)” (p.117). Já no diz respeito ao **Brasil**, “o Grupo CIMPOR, **beneficiando da conclusão, ao longo do ano, de diversos projetos de ampliação de capacidade, estará em condições de acompanhar este incremento da procura, o que, a par de alguma redução de custos e da provável valorização da moeda local relativamente ao euro**, potencia o aumento do respetivo EBITDA em pelo menos 30 milhões de euros” (p.118).

Em 2010, na mensagem aos Acionistas do Presidente do Conselho de Administração é referida uma das ideias força: “**a melhoria da eficiência e da performance, através de um expressivo programa de redução de custos e de uma melhoria da eficiência técnica e operacional das nossas fábricas, em particular nas geografias onde chegámos há menos tempo**” (p.6). Igualmente, na mensagem aos Acionistas do Presidente da Comissão Executiva é referido como eixo fundamental: “eficiência, com focalização na performance operativa, em particular nos países com maior potencial. **Em 2010 relançámos o Programa BEST como principal prioridade global com o objetivo de alcançar poupanças de pelo menos 60 milhões de Euros até 2013 (equivalente a 9,5% do EBITDA atual da CIMPOR)**. Do Programa BEST destacamos os planos em curso de redução de consumos específicos, o incremento da utilização de combustíveis alternativos, a redução de custos fixos fabris, a integração de estruturas na Ibéria, a melhoria dos processos de logística e a centralização de compras” (p.9).

Assim, o **Grupo CIMPOR não demonstra apenas preocupação com a redução de custos; esta preocupação é concretizada num programa específico para o efeito: o programa BEST**. Contudo, este programa não chega a ser detalhado no relatório além do referido anteriormente. Acerca deste assunto, no relatório de 2010 é ainda mencionado que o Grupo CIMPOR tem como aspiração num horizonte de cinco anos de continuar a estar incluída no conjunto dos melhores *players* cimenteiros internacionais e, como tal, uma das quatro orientações estratégicas específicas para atingir essa aspiração é: “**melhorar a eficiência e as performances. O crescimento recente coloca desafios específicos de eficiência das operações com abordagem prioritária, nomeadamente com o Programa BEST de redução de custos, o turnaround de operações menos rentáveis e a integração das atividades na Península Ibérica**” (p.16). E termos de principais tendências operacionais é referido sobre a atividade na Turquia ainda que: “em simultâneo com os bons resultados de uma série de medidas tomadas durante o ano de 2009 com vista à redução de custos, esta evolução levou o EBITDA da Turquia a recuperar de forma considerável em 2010, praticamente duplicando o valor do ano anterior (22,0 milhões de euros, mais 99% que em 2009)” (p.85).

O relatório de contas de **2011 do Grupo CIMPOR** é talvez o relatório mais rico de todos no que às medidas de redução de custos diz respeito, assim como, aos resultados obtidos. Logo na mensagem do Presidente ao Conselho de Administração é referido que: “**o programa de redução de custos, o qual, pela sua mobilização e abrangência, incutiu, em toda a organização, uma cultura ainda mais orientada para a eficiência de custos**” (p.3). Por outro lado, na mensagem do Presidente da Comissão Executiva, este faz questão de salientar: “os

resultados do programa BEST: O programa BEST, que visa a melhoria da eficiência e performance operacional dos nossos ativos, gerou, em 2011, poupanças superiores a 40M€ (face à base de custos de 2009), tendo tido um contributo essencial para o nosso resultado global, já que teve um efeito suavizador da subida dos custos de algumas matérias-primas, em particular dos combustíveis. Ao longo das muitas interações que tive no contexto deste programa, em particular nas várias operações, entendo ainda que o BEST tem tido um resultado não quantificável mas que pode ser determinístico no futuro da Cimpor: a mudança de *mindsets* e o reforço de uma cultura de Excelência Operacional” (p.5) (...) O programa tem sido um verdadeiro catalisador de **ações com vista à melhoria da eficiência das operações e, consequentemente, uma importante alavanca na disseminação e reforço da cultura de redução de custos. A metodologia utilizada consiste na quantificação, em termos financeiros, de forma clara e objetiva, das poupanças geradas pelas diversas iniciativas, através da comparação com o momento anterior ao seu início**”; (...) “Tendo em conta os seus excelentes resultados e com vista a dar seguimento às orientações estratégicas, a Cimpor decidiu no final de 2011 reforçar o programa através da **incorporação de dois novos eixos de atuação, para os quais foram entretanto criadas estruturas centrais de suporte: compras e coprocessamento. Espera-se que estas duas importantes áreas possam contribuir, de forma decisiva, para o incremento da eficiência das operações da Cimpor, tendo por isso sido aumentada a ambição do programa para 75 milhões de euros de poupanças em 2012 e 100 milhões de euros em 2014**” (p 18). Em termos de tendências das empresas do setor é ainda referido que: “**destaca-se o reforço dos programas de redução de custos como forma de afrontar os consecutivos aumentos de preço dos vários inputs, nomeadamente os energéticos**. Nestes programas, o incremento do coprocessamento tem assumido especial relevo, tendo em conta as vantagens ambientais e económicas” (p.16); “**O Programa de Redução de Custos BEST é o grande aglutinador dos vários subprogramas de melhoria de eficiência em curso na Cimpor. Tendo sido iniciado no final de 2009, o BEST cobre todos os países onde a Cimpor está presente, nas áreas da fabricação de cimento e betão, e na logística (tanto na componente de compras como de vendas)**” (p 18). Concretamente sobre a atividade do Grupo em Portugal: “o Programa de Redução de custos ameniza quebra da atividade e aumento dos combustíveis” (p.44); “Os *Cash-Costs* apresentaram uma redução de 7,1% relativamente a 2010, cifrando-se em 278,8 milhões de euros. A menor produção de cimento e clínquer em 2011 aliada a **algumas medidas de ajustamento à conjuntura atual, nomeadamente no âmbito do programa de redução de custos, como o aumento do uso de combustíveis alternativos e a otimização dos custos de logística, permitiram a diminuição dos gastos**. Estas medidas foram no entanto insuficientes para fazer face ao incremento dos preços dos principais fatores produtivos, destacando-se os combustíveis que registaram em 2011 uma subida superior a 20%” (p.45). “Assim, atendendo às condições referidas, não se preveem melhorias significativas nos vários negócios onde a Cimpor atua continuando a ser bastante importante o recurso à exportação de cimento e clínquer como forma de compensar o decréscimo do mercado português. Continuarão as ações no âmbito do programa de redução de custos como forma de minorar a referida quebra

de atividade. Assim, e apesar das incertezas que afetam toda a economia nacional, a Cimpor está empenhada em que o EBITDA proveniente de Portugal não seja significativamente afetado em relação ao valor de 2011” (p.46).

Contudo, no seu relatório de contas de 2012, a ênfase dado ao programa de redução de custos é abandonado. Neste relatório, sobre esta matéria, é apenas mencionado que: **“os programas de aumento de eficiência estão claramente entre as prioridades da Cimpor. Ao programa de Redução de Custos BEST que a Cimpor vem desenvolvendo desde 2010, vêm sendo aglutinadas inúmeras iniciativas. Presentemente, é de destacar o programa de identificação de sinergias elaborado sobre o processo de permuta de ativos com a InterCement, prevendo-se a captura superior a 100 milhões de euros por ano uma vez concluído o processo de integração, o que se estima que aconteça até 2015”** (p.17). Isto pode ser corroborado pela Fonte: Elaboração da autora

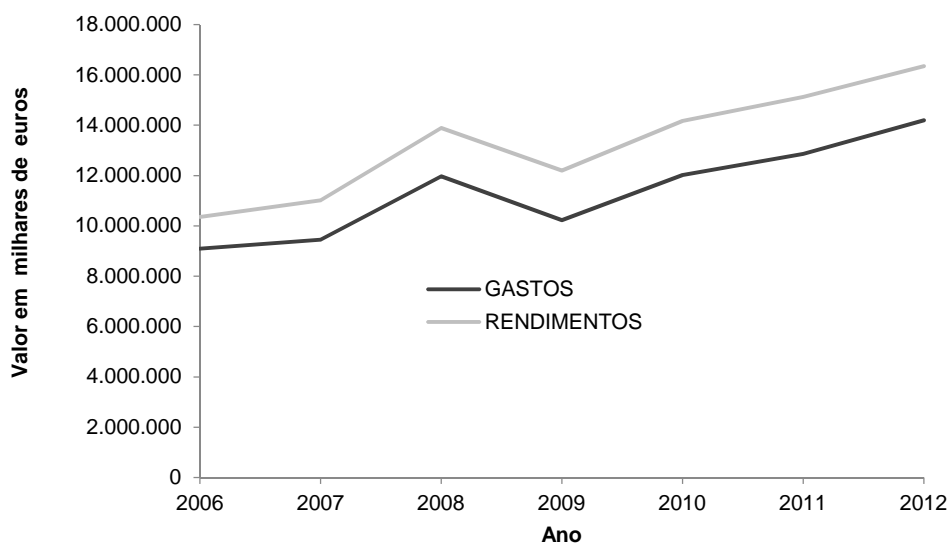
onde se verifica que de 2011 para 2012 a variação anual relativa dos gastos é de apenas de -1,7%.

Em suma, a CIMPOR destaca-se das outras empresas aqui analisadas pois refere um programa específico de redução de custos (BEST), com áreas de atuação bem definidas, objetivos a atingir e, com a conjuntura de crise, uma estratégia clara de resposta. Contudo, os efeitos quantitativos de cada uma das medidas não foram possíveis de determinar uma vez que os resultados apresentados são globais em termos de gastos consolidados.

4.7. EDP – Energias de Portugal, S.A.

De acordo com o Portal institucional da EDP (EDP, 2013), esta é uma sociedade emitente de ações que se encontram admitidas à negociação no mercado regulamentado da NYSE Euronext Lisbon (denominado Eurolist by NYSE Euronext Lisbon) desde 1997. A EDP é uma *utility* verticalmente integrada, é o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal e mantém operações significativas de eletricidade e de gás em Espanha. A EDP é a terceira maior empresa de produção de eletricidade e um dos maiores distribuidores de gás na Península Ibérica. A EDP tem uma presença relevante no panorama energético mundial, estando presente em 13 países, contando com mais de 9,8 milhões de clientes de energia elétrica e 1,1 milhões de pontos de ligação de gás e mais de 12 mil colaboradores em todo o mundo. Em 31 de Dezembro de 2012, a EDP detinha uma capacidade instalada de 23,4 GW, tendo produzido cerca de 54,7TWh, dos quais 60% com origem em recursos renováveis. Em 2013, na sequência do seu desempenho nas vertentes económica, social e ambiental, a EDP integrou novamente os índices de sustentabilidade *DJSI World e Europe* tendo sido reconhecida como a empresa líder do sector das *utilities*.

Figura 7 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: EDP 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Tabela 14 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 EDP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com eletricidade	42,3%	43,1%	47,7%	43,8%	48,0%	48,4%	51,4%
custos com gás	7,2%	5,3%	5,9%	5,3%	6,7%	8,8%	8,4%
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis	10,3%	10,2%	11,1%	9,1%	7,1%	6,9%	7,0%
outros proveitos de exploração	-1,4%	-1,5%	-1,6%	-1,8%	-2,3%	-2,7%	-2,4%
fornecimento e serviços externos	7,2%	6,2%	5,3%	6,3%	6,1%	6,0%	5,7%
gastos com o pessoal e benefícios aos empregados	7,2%	7,9%	5,3%	5,7%	4,5%	4,2%	4,1%
outros custos de exploração	4,9%	4,9%	3,6%	4,1%	3,7%	3,7%	3,6%
provisões do período	0,9%	0,4%	0,2%	0,6%	0,7%	0,0%	0,1%
amortizações e imparidades	10,2%	10,3%	9,4%	11,7%	10,4%	10,0%	9,1%
compensações de amortizações	-1,0%	-1,0%	-0,8%	-0,9%	-0,2%	-0,2%	-0,2%
TOTAL	87,9%	85,8%	86,1%	83,9%	84,8%	85,0%	86,9%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 15 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com eletricidade	-	8,4%	39,6%	-19,4%	27,5%	7,5%	14,6%
custos com gás	-	-21,4%	40,7%	-22,1%	47,4%	40,5%	3,6%
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis	-	5,4%	37,6%	-28,1%	-8,9%	2,3%	10,4%
outros proveitos de exploração	-	-11,3%	-42,6%	1,7%	-42,8%	-29,1%	5,9%
fornecimento e serviços externos	-	-7,7%	7,5%	4,4%	12,2%	4,5%	3,0%
gastos com o pessoal e benefícios aos empregados	-	15,9%	-15,2%	-5,0%	-7,9%	-1,3%	5,8%
outros custos de exploração	-	5,2%	-6,5%	0,1%	4,2%	7,3%	5,5%
provisões do período	-	-55,5%	-23,8%	132,9%	38,7%	-99,3%	2220,1%
amortizações e imparidades	-	6,8%	15,5%	9,4%	2,7%	3,3%	-1,5%
compensações de amortizações	-	-4,0%	-8,2%	2,3%	79,9%	-33,1%	16,0%
TOTAL	-	3,9%	26,6%	-14,5%	17,5%	6,9%	10,4%

Fonte: Elaboração da autora

Analisando a Figura 7 verifica-se que a trajetória dos rendimentos é, regra geral, ascendente e paralela aos gastos, sendo apenas exceção o ano de 2009 onde existe um decréscimo dos gastos de 14,5% e dos rendimentos de 12,21%. De salientar que dada a estrutura apresentada nos relatórios de contas, o valor tido em consideração para o total de rendimentos foi o volume de negócios.

Em termos de peso de rubricas, a que assume maior destaque é claramente a rubrica de custos com eletricidade representando para os anos em estudo, em média, 46,4% de peso nos rendimentos.

Analisando os vários relatórios de contas, em 2006 “o Resultado Operacional Bruto do Grupo EDP aumentou 12,5% para 2.305,4 milhões de euros, refletindo a melhoria da performance operacional das principais unidades de negócio do Grupo, com destaque para o forte crescimento da capacidade eólica instalada, **para a redução dos custos operacionais, nomeadamente no negócio da distribuição de eletricidade, e para uma evolução favorável das atividades em mercado liberalizado**” (p.4).

“Em 2007, o **Resultado Operacional Bruto do Grupo EDP totalizou 2.628,3 milhões de euros, o que representa um crescimento 14,0% em relação ao período homólogo**” (p.7). Contudo, os custos operacionais em 2007 aumentaram.

“Em 2008, o Resultado Operacional Bruto do Grupo EDP cresceu 20% para 3.154,9 milhões de euros” (p.6).

De salientar que nos Relatórios de 2006, 2007 e 2008 é referida “uma redução dos custos relacionadas com o programa de reestruturação de Recursos Humanos” não no grupo mas apenas em alguns países como Espanha.

Em 2009 é mencionado no Relatório o programa OPEX: “Os custos operacionais do Grupo EDP ficaram estáveis, em 1.742 milhões de euros, uma vez que os **ganhos de eficiência alcançados no programa OPEX em 2009 (109 milhões de euros)** permitiram compensar os custos decorrentes do aumento de atividade. Os custos com fornecimentos e serviços externos cresceram 4%, para 768 milhões de euros, corolário do aumento da atividade. **Os custos com pessoal recuaram 6%, fruto do recente esforço de reestruturação, nomeadamente em Portugal.** Os custos com benefícios aos empregados caíram 2%, como resultado de menores custos de reestruturação em 2009 (40 milhões de euros em 2009 versus 49 milhões de euros em 2008). Os outros custos operacionais descenderam 24%, suportados por proveitos decorrentes de parcerias societárias com investidores institucionais nos Estados Unidos da América e por menores custos com “CO2 clawback” em Espanha.” Contudo, não é referido mais nenhum pormenor relativamente a este programa (p.145).

Apenas em 2010 é mencionado a respeito do **OPEX**: “este projeto focalizado **na otimização da base de custos do Grupo EDP tem vindo sistematicamente a alcançar resultados acima dos objetivos que foram definidos, encerrando o ano de 2010 com uma poupança total de 159 milhões de euros, o que corresponde a 132% do objetivo anual que tinha sido fixado em 120 milhões de euros e ao atingimento com 2 anos de antecedência da meta de 160 milhões de**

euros fixada para 2012” (p.21). É referido ainda que “os custos operacionais do Grupo EDP subiram 3% (+49 milhões de euros) suportados por um acréscimo de 10% nos custos controláveis, para 1.438 milhões de euros. Este crescimento resultou de: (i) +1% na Península Ibérica **decorrente de bem-sucedido controlo de custos**, compensado pela consolidação de ativos de gás adquiridos em Dezembro de 2009 e pelo acréscimo de capacidade instalada; (ii) +31% na EDP Renováveis refletindo a expansão de atividade; e (iii) +31% no Brasil, essencialmente explicado pela apreciação do BRL face o Euro” (p.162).

Em 2012 pode ler-se no relatório que “este período fica também marcado por um **reforço importante da eficiência da empresa, nomeadamente com a execução com sucesso de dois programas de redução de custos e lançamento de um terceiro em 2011**, que permitiram reduzir o rácio de custos operacionais/margem bruta de 38% em 2005 para 28% em 2012” (...) **“Eficiência Superior: Foco na eficiência ao nível do Opex e Capex** criando opções de crescimento sustentado a longo prazo” (p.31).

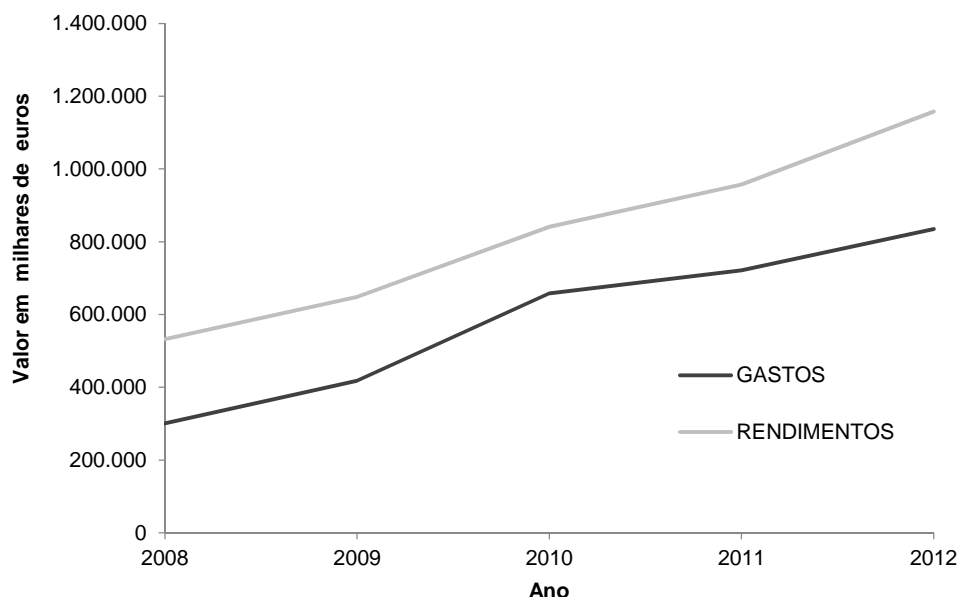
Em suma, o Grupo EDP demonstra ao longo dos vários relatórios a preocupação com a redução de custos, implementando para tal, programas específicos como o OPEX. Contudo, este programa não surge como uma resposta à crise porque este já é mencionado desde 2006. Apensar de mencionar os resultados positivos destes programas, nada é dito relativamente a medidas concretas apenas relativamente aos seus efeitos. Em 2011 é indicado no Relatório que **“No que respeita a eficiência, concluiu-se em 2011 a segunda fase do projeto Opex que, desde 2006, já poupou mais de 270 milhões de euros. Foi também lançado o programa Opex III, com objetivos ambiciosos de poupanças até 2015. Com este forte enfoque, a EDP é, uma vez mais, a utility mais eficiente da Península Ibérica”** (p.4).

4.8. EDP Renováveis, S.A.

De acordo com a informação que consta no *site* da EDPR, esta é uma empresa líder global na área das energias renováveis e que se dedica à criação de valores, inovação e sustentabilidade. Estamos presentes em diversos mercados globais e em constante expansão para novas regiões, com o compromisso de liderar os mercados e criar valores para os nossos participantes e acionistas. A EDPR desenvolve parques eólicos desde 1996 e **foi cotada pela primeira vez em junho de 2008**. A presença global da EDPR é gerida por duas plataformas regionais que supervisionam o desenvolvimento, construção e operação de ativos nas respetivas áreas geográficas. A EDPR Europa, sediada em Madrid, gere os ativos da União Europeia e os ativos de energias renováveis do Grupo EDP de outras Regiões. A EDPR América do Norte, sediada em Houston, gere os ativos dos Estados Unidos e do Canadá. A EDPR compromete-se a garantir uma operação excelente através de ativos de alta qualidade e de mercados apelativos, disponibilizando possibilidades apelativas devido a perspetivas de desenvolvimento e a uma estrutura regulatória estável que retornará lucro. A EDP é a maior acionista da EDPR, é uma empresa de serviços públicos verticalmente integrada, com sede em Lisboa, Portugal. O Grupo EDP é o maior grupo industrial português e umas das principais empresas energéticas europeias.

Atualmente, é o terceiro maior operador energético da Península Ibérica, com atividades na área da produção, distribuição e comercialização de eletricidade e gás, tanto em Portugal como em Espanha. Além da posição de liderança na Península Ibérica, o Grupo EDP mantém também essa posição no setor elétrico brasileiro (EDPR, 2013).

**Figura 8 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: EDP Renováveis
2008-2012**



Fonte: Elaboração da autora

A análise desta empresa apenas visa os anos de 2008 a 2012 pois apenas foi cotada pela primeira vez em junho de 2008, sendo este o primeiro ano que existe um Relatório de Contas disponível.

Através da análise da Figura 8 verifica-se a trajetória ascendente tanto dos gastos como dos rendimentos, sendo que as linhas são, praticamente, proporcionais durante todos os anos. Quanto ao peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos, destaca-se a rubrica de depreciações e amortizações do exercício, com um peso médio de 46%.

Tabela 16 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis

	2006	22007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com aquisição de eletricidade			0,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis			2,1%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%
outros proveitos operacionais			-16,8%	-19,3%	-8,7%	-8,8%	-5,5%
fornecimento e serviços externos			20,1%	22,9%	23,3%	23,5%	22,6%
custos com o pessoal e benefícios aos empregados			7,2%	6,6%	6,5%	6,4%	5,4%
depreciações e amortizações do exercício			39,0%	48,5%	51,7%	48,9%	43,4%
amortizações do proveito diferido (subsídios governamentais)			-0,1%	-0,4%	-1,4%	-1,6%	-1,3%
provisões do período			-0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
outros custos operacionais			5,0%	5,2%	6,8%	7,0%	7,4%
TOTAL			56,5%	64,4%	78,2%	75,4%	72,1%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 17 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com aquisição de eletricidade				53,3%	-100,0%		
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis				-58,1%	-100,0%		
outros proveitos operacionais				-39,9%	41,7%	-15,8%	25,3%
fornecimento e serviços externos				38,7%	32,3%	14,7%	16,3%
custos com o pessoal e benefícios aos empregados				11,7%	28,9%	10,9%	3,0%
depreciações e amortizações do exercício				51,3%	38,2%	7,8%	7,3%
amortizações do proveito diferido (subsídios governamentais)				-245,3%	-374,7%	-31,4%	-1,6%
provisões do período				77,3%	15,3%	-71,6%	98,9%
outros custos operacionais				26,3%	68,1%	17,3%	29,2%
TOTAL				38,8%	57,6%	9,7%	15,8%

Fonte: Elaboração da autora

Quanto à análise dos vários relatórios de contas, em 2008 é dado relevo na Agenda Estratégica da EDPR, ao nível da Eficiência Superior **“Maior ambição na redução de custos com a revisão do objetivo de redução de custos de 70-90 milhões de euros em 2008 (fixado em 2006) para 150 milhões de euros em 2010 (fixado em 2007), tendo antecipado em 2 anos a concretização deste último”** (p.42). Associados à concretização da agenda estratégica, foram assumidos os seguintes compromissos financeiros pelo Grupo EDP, nomeadamente, **“Um novo programa de redução de custos com objetivo de poupança de 160 milhões de euros até 2012”** (p.43). Ao nível da atividade de distribuição em Portugal é indicado: “Manteve-se a preocupação de procura de maior eficácia e otimização no investimento e nas despesas operacionais e de manutenção, **prossequindo no ano de 2008 o esforço de redução de custos de acordo com as iniciativas lançadas no âmbito do Programa OPEX 2009 cujo objetivo de poupança previsto em 2008 foi cumprido**” (p.54).

Sendo que em 2009 nada de relevante é referenciado relativamente a esta temática no respetivo relatório, em **2010** no que diz respeito à Avaliação Operacional e Energética da EDPR, é indicado o **Projeto NIMO**: “Foi assinado um acordo de cooperação com o fabricante de tecnologia Indra, com o objetivo de desenvolver um *software* de manutenção preventiva com base nos dados recolhidos por SCADA. A EDPR e a Indra estão também a debater a hipótese de chegarem a acordo para a participação conjunta no desenvolvimento de um sistema pericial de análise de vibrações. **O objetivo global é o de confirmar que é possível encontrar novos potenciais de redução de custos**, aumento de eficácia e otimização dos custos de operação e manutenção dos parques eólicos” (p.59). Neste contexto é mencionada a iniciativa **“Tiveste lucro? Prova-o!”**; **“é uma iniciativa desenvolvida na EDPR NA com o objetivo de encorajar os colaboradores a fazerem sugestões inovadoras que possam ajudar a empresa a reduzir os seus custos e aumentar os proveitos. Cada sugestão é avaliada calculando as poupanças de custos estimadas e a Comissão Executiva revê as sugestões numa base semanal, comunicando quais as iniciativas de redução de custos aprovadas. Todos os colaboradores são abrangidos por estas iniciativas de redução de custos, assim que estas são aprovadas e postas em prática. A promoção do transporte público por parte dos colaboradores, ou a definição da impressão frente-e-verso, são alguns dos exemplos que resultaram dessas iniciativas”** (p.78).

No relatório de 2011 pode ler-se **“Ao alavancar o nosso crescimento com a experiência acumulada na operação e manutenção (O&M), podemos aumentar o controlo sobre as atividades de O&M, especialmente no período pós-garantia, o que leva à redução de custos e a um aumento das nossas capacidades técnicas”** (p.25).

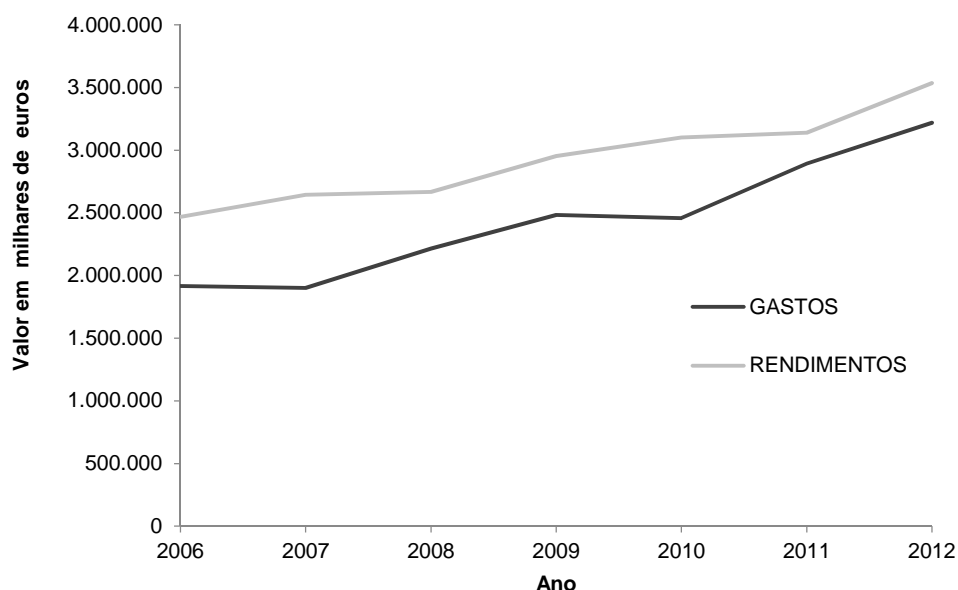
Sendo que em 2012, nada de muito relevante é mencionado, da análise global efetuada pode concluir-se que apesar de na análise da evolução dos gastos não existir qualquer ano de decréscimo de gastos, esta temática parece não passar ao lado desta empresa, também porque sendo a EDP a maior acionista e, tendo este grupo preocupações a este nível, será natural que estas preocupações também se reflitam nesta empresa.

4.9. ESFG - A Espírito Santo Financial Group S.A.

No Relatório e Contas Estatutárias e Consolidadas de 2012 (CMVM, 2013) é indicado que “a Espírito Santo Financial Group S.A. (ESFG ou Sociedade) é uma sociedade aberta e as suas ações estão cotadas nas bolsas do Luxemburgo, Lisboa e Londres. A sociedade presta uma vasta gama de serviços bancários, centrados no Banco Espírito Santo, e de seguros Vida e Não Vida, desenvolvidos pela Tranquilidade e através do negócio de bancaseguros do BES. A ESFG centra a sua estratégia na melhoria da sua capacidade de *cross-selling* da gama completa de serviços bancários e de seguros oferecidos pelas suas subsidiárias, ao mesmo tempo que explora as oportunidades de redução de custos proporcionadas pela integração cada vez mais eficiente das atividades inter-relacionadas desenvolvidas pelo Grupo. A Sociedade tem seguido uma estratégia de crescimento orgânico complementada por uma política de aquisições e de expansão internacional visando o aumento das receitas internacionais obtidas fora do seu mercado

tradicional em Portugal. A ESFG concentra os seus investimentos em países com fortes ligações culturais e económicas a Portugal, e em particular dentro do 'Triângulo Estratégico' (Península Ibérica, América do Sul e África), detendo igualmente participações noutros países, nomeadamente na Suíça, no Reino Unido, em França, nos Estados Unidos da América e nos Emirados Árabes Unidos. A ESFG permanece aberta à possibilidade de equacionar outros meios que lhe permitam continuar a desempenhar um papel de destaque nos sectores da banca e seguros nestes mercados" (p.01).

Figura 9 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: ESFG 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Analisando a Figura 9 verifica-se que a trajetória dos rendimentos e dos gastos não sendo linear apresenta, no geral, uma tendência crescente. Os rendimentos são sempre superiores aos gastos, sendo que em termos de rendimentos considerou-se o total dos proveitos operacionais e em termos de gastos o total dos custos operacionais.

Em termos de peso de rubricas, a que assume maior destaque é a rubrica de gastos com pessoal, com um peso médio de 2006 a 2012 de 24%.

Tabela 18 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 ESFG

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal	24,2%	23,9%	24,7%	24,5%	23,7%	24,0%	22,0%
gastos gerais administrativos	16,0%	16,1%	17,6%	15,6%	16,0%	15,6%	14,2%
custos com sinistros líquidos de resseguro	22,1%	9,4%	9,4%	7,5%	7,7%	9,2%	17,9%
variação das provisões técnicas líquidas de resseguro	-3,0%	0,5%	0,1%	-0,3%	0,1%	-1,7%	-9,5%
comissões de seguro	1,2%	1,3%	1,5%	1,1%	1,1%	1,2%	1,1%
amortizações e depreciações	3,6%	3,8%	4,3%	4,2%	4,5%	4,8%	4,1%
provisões líquidas de anulações	2,1%	1,1%	0,8%	1,8%	1,8%	0,3%	1,6%
imparidade de crédito líquido de reversões e recuperações	6,6%	6,9%	9,7%	18,0%	10,9%	18,4%	22,5%
imparidade de outros ativos financeiros líquida de reversões e recuperações	0,2%	0,7%	4,4%	2,4%	2,6%	2,7%	3,0%
imparidade de outros ativos líquida de reversões e recuperações	0,2%	0,3%	0,9%	1,7%	2,0%	5,3%	6,3%
outros resultados de exploração	4,4%	7,9%	9,9%	7,6%	9,0%	12,1%	7,8%
TOTAL	77,7%	71,9%	83,1%	84,1%	79,3%	92,2%	91,0%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 19 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ESFG

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal		5,8%	4,4%	9,7%	1,8%	2,4%	3,2%
gastos gerais administrativos		7,7%	10,1%	-2,1%	7,9%	-1,0%	2,5%
custos com sinistros líquidos de resseguro		-54,6%	1,1%	-11,9%	8,0%	21,3%	118,5%
variação das provisões técnicas líquidas de resseguro		116,9%	-72,6%	-321,7%	132,2%	-2261,1%	-528,9%
comissões de seguro		18,8%	14,0%	-14,5%	4,0%	12,6%	0,4%
amortizações e depreciações		12,3%	12,5%	8,8%	12,7%	8,6%	-3,8%
provisões líquidas de anulações		-45,5%	-30,6%	165,1%	4,0%	-80,6%	436,7%
imparidade de crédito líquido de reversões e recuperações		12,7%	40,6%	106,0%	-36,3%	70,9%	37,3%
imparidade de outros ativos financeiros líquida de reversões e recuperações		290,2%	538,4%	-38,0%	10,1%	7,6%	25,0%
imparidade de outros ativos líquida de reversões e recuperações		79,1%	170,4%	109,6%	22,9%	175,5%	33,1%
outros resultados de exploração		90,2%	26,1%	-14,3%	23,8%	36,4%	-27,1%
TOTAL		-0,8%	16,6%	12,1%	-1,0%	17,6%	11,3%

Fonte: Elaboração da autora

Analisados os vários relatórios, pouco é mencionado relativamente à temática em estudo. Em 2011 é referido no relatório a propósito da Espírito Santo Ativos Financeiros SGPS S.A. que os resultados antes de impostos cresceram impulsionados pelo esforço para reduzir os custos operacionais, o que compensou, em parte, a queda nas taxas líquidas e comissões decorrentes da redução de ativos.

Em 2012 pode ler-se “A ESFG centra a sua estratégia na melhoria da sua capacidade de *cross-selling* da gama completa de serviços bancários e de seguros oferecidos pelas suas subsidiárias, ao mesmo tempo que explora as oportunidades de redução de custos

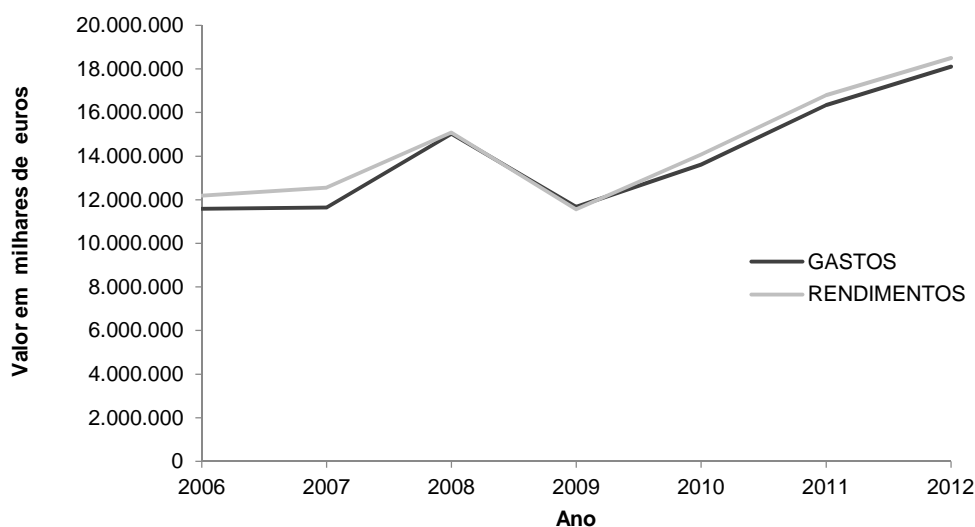
proporcionadas pela integração cada vez mais eficiente das atividades inter-relacionadas desenvolvidas pelo Grupo (p.01). (...) O rácio combinado na Tranquilidade desceu de 101,8% para 101,3%, enquanto o rácio de despesas permaneceu estável, refletindo o programa de redução de custos em curso, que permitiu uma redução de 0,2% nas despesas (p.33). (...) “No final do exercício de 2012 o volume global de ativos sob gestão atingiu 15,4 mil milhões de euros e o resultado antes de impostos situou-se em 43,9 milhões de euros, registando um aumento de 27,6% face ao ano anterior. Este desempenho foi suportado pelo aumento das comissões líquidas geradas (com relevante contributo de comissões de performance), pela otimização da gestão dos recursos financeiros e pela redução dos custos operacionais, traduzindo igualmente a melhoria dos resultados de associadas consolidadas pela equivalência patrimonial, nomeadamente em Espanha com o contributo de resultados de natureza não recorrente, incluindo o recebimento de uma indemnização na sequência da assinatura do acordo de resolução com o distribuidor Banco Pastor” (p.28).

Assim, pela análise dos vários relatórios não é notória essa preocupação mas existe. No entanto, encontra-se referência à expressão “explora as oportunidades de redução de custos”, o que significa que é uma estratégia que é aproveitada sempre que se proporcione.

4.10. Galp Energia, SGPS, S.A

No *site* do Grupo GALP é indicado que o Grupo “é constituído pela Galp Energia e empresas subsidiárias, entre elas, a Petróleos de Portugal – Petrogal, S.A., a GDP – Gás de Portugal, SGPS, S.A., a Galp Power, SGPS, S.A. e a Galp Energia, S.A., bem como pelos seus clientes, colaboradores e acionistas. A sua principal missão é a criação de valor, baseando a sua atuação em princípios éticos e de transparência. A Galp Energia é a empresa portuguesa com mais experiência no setor energético, contando já com três séculos de uma história de sucesso. Para tal, é fundamental a sua estrutura organizacional, virada para o cliente e para a satisfação das suas necessidades, bem como o respeito pelos princípios de integridade e transparência. A atividade da empresa assenta, ainda, em pilares fundamentais, como o trabalho em equipa e a valorização individual, o empreendedorismo, a orientação para resultados, a inovação e melhoria contínuas e a segurança humana e ambiental” (GALP, 2013).

Figura 10 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: GALP 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 10 destaca-se a grande aproximação entre a linha dos gastos e dos rendimentos, onde a primeira chega mesmo a ultrapassar a segunda em 2009. De salientar, contudo, que para o total dos rendimentos apenas foi tido em consideração vendas e prestações de serviços, ficando de fora outros proveitos operacionais. Apesar desta rubrica ter pouco peso nos rendimentos, em média cerca de 2%, a sua consideração implica uma inversão desta situação, ou seja, permite que os rendimentos sejam superiores aos custos em 2009. Quanto à trajetória, esta é ascendente, tanto dos rendimentos como dos gastos, com exceção do ano de 2009. No que diz respeito ao peso das rubricas no total dos rendimentos, destaca-se a rubrica de custo das vendas, com um peso médio de 87% entre 2006 e 2012.

Tabela 20 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 GALP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	85,3%	83,0%	91,0%	88,2%	85,3%	86,7%	87,5%
fornecimento e serviços externos	4,5%	5,0%	4,5%	6,5%	5,6%	5,4%	5,3%
gastos com o pessoal	2,5%	2,2%	1,9%	2,9%	2,4%	1,9%	1,8%
amortizações, depreciações e perdas por imparidade	2,1%	2,0%	1,6%	2,6%	2,4%	2,4%	2,3%
provisões e perdas por imparidade de contas a receber	0,3%	0,2%	0,3%	0,6%	0,6%	0,3%	0,4%
outros custos operacionais	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,6%	0,5%	0,4%
TOTAL	95,0%	92,8%	99,6%	101,0%	96,8%	97,3%	97,8%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 21 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 GALP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		0,2%	31,6%	-25,7%	17,7%	21,4%	11,2%
fornecimento e serviços externos		14,5%	7,9%	10,4%	4,0%	17,1%	8,3%
gastos com o pessoal		-8,3%	3,8%	16,1%	1,6%	-5,1%	3,3%
amortizações, depreciações e perdas por imparidade		0,1%	-6,7%	23,8%	11,6%	22,0%	5,6%
provisões e perdas por imparidade de contas a receber		-40,2%	101,1%	52,1%	30,8%	-47,3%	58,0%
outros custos operacionais		-4,4%	31,2%	-12,1%	120,0%	9,6%	-4,6%
TOTAL		0,6%	28,9%	-22,2%	16,6%	20,0%	10,7%

Fonte: Elaboração da autora

Ao analisar os vários relatórios de contas não se constata evidências de preocupação do Grupo GALP com a temática de redução de custos entre 2006 e 2009.

Mas em 2010, a **mensagem do presidente do conselho de administração** indica que: “A nossa atividade de distribuição de produtos petrolíferos sofreu as consequências do contexto recessivo da economia ibérica, tendo a Galp Energia mantido a sua quota de mercado **e continuado o esforço de redução de custos** e de aprofundamento das sinergias alcançadas com a integração das operações adquiridas em Espanha” (p.11). Ao nível da estratégia: **“Num constante esforço de otimização, a Galp Energia implementou um projeto de redução de custos fixos, com o objetivo de manter a rentabilidade em cenários de margens baixas. Assim, em alternativa às paragens gerais para manutenção das refinarias, que vigoravam até final de 2010, serão realizadas paragens parciais, o que de futuro minimizará o número de unidades paradas em simultâneo, com otimização dos trabalhos de manutenção e respetiva redução de custos”** (p.44).

Em 2011, na mensagem do presidente executivo é referido que “O mercado de produtos petrolíferos caiu, em Portugal, cerca de 7% e, em Espanha, 4%, ocorrendo as quedas mais significativas nas gasolinas e nos gasóleos. **Apesar deste contexto, conseguimos manter a nossa quota de mercado na Ibéria e, através de um esforço significativo de redução de custos, conseguimos reduzir o impacto deste contexto nos resultados operacionais desta atividade**” (p.11).

Em 2012 apenas é referido que os **custos com pessoal foram de €318 M “não obstante a tomada de algumas medidas para otimização de custos durante o ano”** (p.40). (...) Ao nível da Refinação e Distribuição **“Importa realçar que a implementação de medidas para a otimização de custos em 2012, relacionadas com a renegociação de seguros de saúde e respetivo cálculo atuarial, também contribuiu para o melhor desempenho operacional do segmento de negócio de R&D”** (p.41).

Assim, através da análise de todos os relatórios de contas conclui-se que **uma estratégia de redução de custos não é uma prioridade para o Grupo GALP mas em 2012 são referidas medidas de otimização de custos**. Analisando a evolução relativa dos gastos, de todos os anos em análise, apenas em 2009 existe uma diminuição dos custos operacionais mas que se deve, essencialmente, à descida da rubrica “custo das vendas”, mais concretamente, à rubrica,

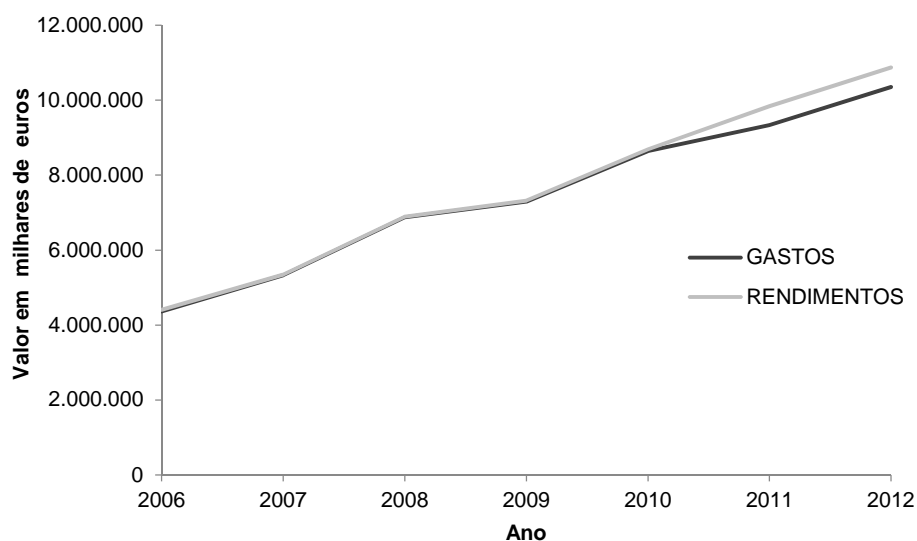
“matérias-primas e subsidiárias” (petróleo bruto, outras matérias-primas e materiais gerais) não sendo derivado de qualquer esforço por parte da empresa mas apenas consequência da conjuntura do mercado.

Ainda assim, conseguiu-se extrair **duas medidas relacionadas com o esforço de redução/otimização dos custos levados a cabo pelo Grupo: paragens parciais das refinarias e não totais, o que minimizará o número de unidades paradas em simultâneo, com otimização dos trabalhos de manutenção e respetiva redução de custos; renegociação de seguros de saúde e respetivo cálculo atuarial.**

4.11. Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

A apresentação do Grupo a ele próprio no seu *site* indica que Jerónimo Martins é um Grupo internacional com sede em Portugal, que atua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição, da Indústria e dos Serviços. A principal atividade é a Distribuição Alimentar: através de cadeias de supermercados (Pingo Doce) e *cash & carry* (Recheio) em Portugal, de lojas alimentares de proximidade na Polónia (*Biedronka*) e na Colômbia (*ara*), que vão ao encontro das necessidades de milhões de consumidores com uma proposta de valor assente na elevada qualidade a preços competitivos, todos os dias (JM, 2013).

Figura 11 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: Jerónimo Martins 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Analisando a Figura 11 é notória a trajetória ascendente tanto dos gastos como rendimentos, sendo que as linhas encontram-se, praticamente sobrepostas até 2010 e, após este ano, os rendimentos ultrapassam os gastos mas com pouca margem. De salientar que em termos de rendimentos apenas foi tida em consideração a rubrica de vendas e prestações de serviços e

não proveitos suplementares, sendo que, em 2011 e 2012 esta rubrica deixa de constar na demonstração de resultados. Em termos do peso relativo das rubricas de gastos no total dos rendimentos destaca-se, como seria de esperar, a rubrica custo das vendas com um peso médio de 80%.

Tabela 22 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	80,2%	81,0%	81,2%	81,0%	81,2%	77,2%	77,7%
custos de distribuição	16,0%	16,2%	16,1%	16,4%	16,1%	15,7%	15,4%
custos administrativos	2,9%	2,5%	2,3%	2,1%	2,1%	1,9%	2,0%
resultados operacionais não usuais	-0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
TOTAL	99,0%	99,6%	99,7%	99,7%	99,5%	94,9%	95,2%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 23 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		22,5%	29,2%	5,9%	19,1%	7,6%	11,3%
custos de distribuição		22,9%	28,0%	8,5%	16,6%	10,0%	8,6%
custos administrativos		5,8%	18,1%	-1,5%	14,9%	6,1%	11,6%
resultados operacionais não usuais		88,3%	2764,4%	-21,3%	0,7%	22,7%	60,0%
TOTAL		22,2%	29,0%	6,1%	18,6%	8,0%	10,9%

Fonte: Elaboração da autora

Ao nível das referências ao longo dos vários relatórios de contas, logo em 2006 é mencionado que: “(...) **foram divulgadas iniciativas para redução de custos** e aumento de produtividade através de **utilização de novas tecnologias na Supply-Chain, outsourcing da logística, packaging otimizado, tecnologias inteligentes e energias renováveis**, tendo alguns dos operadores assumido publicamente metas a médio prazo para algumas destas iniciativas. (...) (p.64). No que se refere à área do *Supply-Chain*, a simplificação, a redução de custos e o incremento da produtividade conduziram a resultados extremamente positivos” (p.90).

Em 2007 ao nível da **Logística Alimentar** em Portugal é referido que o Grupo “(...) passou a ser **responsável pela totalidade do processo de gestão** das áreas de bazar ligeiro e bazar pesado, cujo armazenamento e transporte eram, até então, geridos por um fornecedor externo de serviços logísticos. A implementação desta decisão **permitiu reduzir os custos por unidade movimentada em cerca de 60%**, bem como beneficiar da elevada eficiência e qualidade da operação interna, tendo um reflexo positivo nos níveis de serviço às lojas e no relacionamento com os parceiros de negócio da cadeia de abastecimento (p.102). (...) O constante objetivo de **Supply-Chain – de gerar mais valor por menos custo** – concretizou-se, em 2007, através de um aumento da importância das **operações em fluxo de cross-docking**, essencialmente na área de bazar ligeiro. De igual modo, deu-se início à execução de um piloto **em RFID (Identificação**

por Rádio Frequência) e ênfase à receção de mercadoria, com base na norma standard EAN UCC128, garantindo a correta aplicabilidade de normas relativas à legislação alimentar e, em particular, à rastreabilidade dos produtos (p.102) (...) Os **ganhos de eficiência refletiram-se igualmente na eficácia de processos e redução de custos: 80% na centralização da faturação e fatura desmaterializada, 38% em custos de arquivo comparativamente ao papel, 50% em custos de comunicação via fax e 62% em custos de cartas para avisos de pagamento**” (p.102). Também é referido neste relatório que seria levada a cabo uma expansão da estrutura física de logística, que **“será acompanhado pela implementação de um programa de otimização e redução de custos**, aplicado à frota de transportes, cujo estudo e desenho foi efetuado em 2007” (p.103).

No relatório de 2008 a propósito do retalho alimentar na Madeira, é indicado que: **“Com vista ao aumento de eficiência e redução de custos de transporte, foram iniciados uma série de projetos, dos quais se destaca a produção local de Marcas Próprias.** Impondo o mesmo grau de exigência aplicado ao desenvolvimento e certificação de Marcas Próprias a nível nacional, **foram selecionados alguns produtores locais com potencial para a produção de 50 referências**, as quais representam mais de 20% do volume atualmente transportado a partir de Portugal Continental” (p.138). Ao nível da logística é mencionado que: **“(...) reforçou-se a comunicação e integração com os fornecedores via plataforma JM Direct (projeto business to business com fornecedores).** Neste âmbito, registou-se um aumento de adesões de fornecedores ao portal *JMDirect/B2B*, **o que conduziu a uma redução de 70% das faturas em papel, a uma redução de custos em 85% na centralização da faturação e na fatura desmaterializada, e de 38% em custos de arquivo comparativamente ao papel**” (p. 114). Ao nível dos sistemas de informação é indicado que “Para 2009, a DSI terá como prioridades **a realização de projetos de melhoria da eficiência operacional e administrativa, e de redução de custos**” (p.147). No que diz respeito à Indústria – Unilever pode ler-se: “Parte do sucesso alcançado resultou de uma focalização no desenvolvimento de novas ofertas com uma boa relação qualidade/preço, indo estas ao encontro de tendências de mercado. Neste sentido, houve um cuidado particular na monitorização do **aumento exponencial do custo das matérias-primas e materiais de embalagem que, com esforço, mas com sucesso, foi mitigado através de exercícios de redução de custos, sendo o remanescente repercutido nos preços finais**” (p.153). Ao nível do compromisso com os fornecedores é indicado que: “As Companhias do Grupo têm vindo a desenvolver, em conjunto com os seus fornecedores, projetos que visam a simplificação, automatização, otimização e redução de custos em toda a cadeia de abastecimento” (p.209). **“Com este Projeto (Projeto JM Direct), o Grupo e os seus parceiros obtêm todos ganhos importantes**, nomeadamente: Aumento da troca de informações *online*, visando uma maior eficiência e eficácia no negócio; Integração vertical de processos; Aumento da eficiência na cadeia de abastecimento; Aumento do nível de disponibilidade no linear; Incremento de vendas; **Simplificação de processos e redução de custos; Satisfação do cliente final**” (p.210).

No relatório de 2009, ao nível de Factos Relevantes no Sector da Distribuição Alimentar é indicado que: **“Com o objetivo de melhorar a produtividade e a eficiência operacional,**

assistiu-se em 2009, no Sector de Distribuição, a um controlo rigoroso do nível de investimento (restrição e priorização), ao desinvestimento em unidades de negócio não rentáveis, **a uma focalização na redução de custos** e a uma otimização do capital circulante” (p.34). Neste relatório são mesmo indicados um conjunto de projetos de eficiência operacional: **“O programa de redução de custos permitiu a obtenção de poupanças significativas e passou por áreas como: i) a renegociação dos contratos de *outsourcing* dos sistemas centrais e da informática distribuída; ii) a implementação de soluções de virtualização ao nível de servidores e dos postos de trabalho; iii) a renegociação das condições comerciais associadas à rede de dados, voz fixa e rede móvel; e iv) a revisão dos custos dos serviços de manutenção dos sistemas de loja, procedendo-se ainda a uma racionalização do número de equipamentos e licenças de *software* em utilização”** (p.37). Ao nível do compromisso com fornecedores é referido que se implementou **“o *workflow* de dados-mestre via portal *JMDirect***. Trata-se de uma ferramenta que permite efetuar a manutenção de dados-mestre de artigos de forma interativa e em tempo real. O processo de *workflow* dá ao fornecedor a total liberdade para criar, consultar e manter os seus artigos, com a respetiva validação assegurada pela área Comercial da Companhia. **Com este projeto, o Grupo e os seus parceiros têm obtido ganhos importantes**, nomeadamente ao nível do aumento da troca de informações *online*, da integração vertical de processos, do aumento da eficiência na cadeia de abastecimento, do aumento do nível de disponibilidade no linear, do incremento de vendas, da simplificação de processos e **redução de custos** e, por último, da satisfação do consumidor” (p.186).

Contudo, o relatório de 2010 é bastante mais pobre quanto a referências ao nível de redução de custos. No contexto da Conjuntura sectorial e de mercado, nomeadamente factos relevantes no sector da Distribuição Alimentar é indicado que **“A alteração do comportamento do consumidor teve implicações ao nível da otimização e redução dos sortidos, na maioria dos retalhistas, com o intuito de simplificar a oferta**. Esta racionalização foi considerada como prioritária para os operadores de retalho, uma vez que, para além do impacto ao nível das vendas, também contribuiu **para a redução de custos e eficiência na gestão dos *stocks*”** (p.38).

A mesma tendência se verifica em 2011, uma referência cada vez menor à temática de redução de custos. Assim, em termos de enquadramento de 2011, ao nível da conjuntura setorial de mercado é indicado que: **“A tendência continuou a ser de redução e otimização dos sortidos e de forte aposta na Marca Própria, com enfoque na qualidade e no preço. Esta preocupação de adaptação da oferta**, além de cumprir o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores, **permite igualmente uma melhoria dos níveis de rentabilidade, uma vez que proporciona uma redução dos custos operacionais e um aumento da eficiência na gestão dos *stocks*”** (p.31). Ao nível do Desempenho das Áreas de Negócio, mais concretamente, da distribuição em Portugal, pode ler-se: **“O aumento dos custos de transporte, principalmente do gasóleo, foi um dos principais desafios em 2011, o qual exigiu a implementação de uma política de redução de custos, com vista a minimizar este impacto na estrutura de custos da Companhia”** (p.54). Em termos de Perspetivas para 2012 “o Pingo Doce na Madeira irá focar-se no aumento da quota de mercado e na **redução dos custos de operação, tendo em conta a**

esperada deterioração do poder de compra dos consumidores devido às várias medidas de austeridade previstas, sobretudo ao aumento da carga fiscal (IVA, IRS, ISP e fim dos subsídios de insularidade), mas também devido a um aumento do desemprego” (p.56).

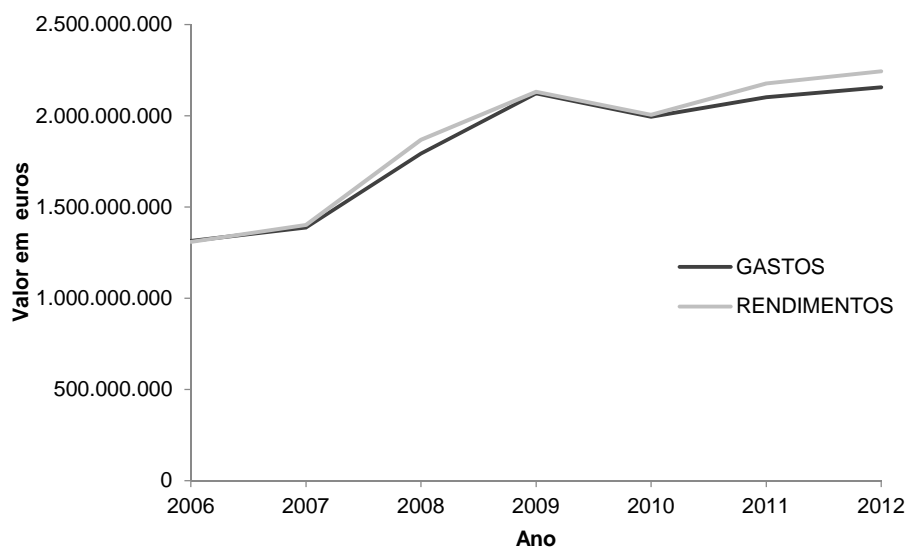
“Ao nível da rentabilidade, em 2012 a Companhia implementou uma política de redução de custos, com uma diluição mais visível no final do ano e reduziu o seu investimento promocional, tendo ficado este decréscimo abaixo da média de mercado. No entanto, estas duas medidas não foram suficientes para compensar a queda da margem bruta, resultante do esforço efetuado ao nível da competitividade de preço, sobretudo nas categorias *Out-of-Home*, o que se refletiu na redução da margem EBITDA da Companhia” (p.62). Ao nível da Distribuição em Portugal - Pingo Doce - é indicado que **“O aumento dos custos de transporte, principalmente do gasóleo, foi novamente um dos principais desafios em 2012, o qual exigiu a implementação de uma política de racionalização dos custos ao nível de otimização de rotas, introdução de limites de velocidade para a frota e condicionamento no uso de estradas com portagens, o que conduziu a uma redução dos custos de logística, apesar do aumento dos volumes transportados” (p.57).**

Em suma, a análise aos vários relatórios do Grupo permitiu enunciar um conjunto vasto de medidas, talvez o maior número de todas as empresas aqui em análise. Contudo, a evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa, Figura 11, não espelha qualquer redução pois em todos os anos houve um crescimento dos gastos que acompanha os rendimentos.

4.12. Mota Engil, SGPS, S.A.

De acordo com o que consta no seu portal institucional, o Grupo Mota-Engil tem um percurso empresarial de 67 anos, marcados por uma cultura de empreendedorismo e de inovação na procura permanente de novos horizontes. Desenvolvendo atividade na construção e gestão de infraestruturas segmentada pelas áreas de Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços (resíduos, águas, portos e logística, energia e manutenção), Concessões de Transportes (rodovia, pontes e metropolitanos), e Mineração, a Mota-Engil tem hoje um perfil diversificado e multinacional na sua atuação. Líder em Portugal e com uma posição consolidada no ranking dos 30 maiores grupos europeus de construção, a Mota-Engil marca presença em 3 continentes e 20 países, repartidos por 3 áreas geográficas – Europa, África e América Latina, mantendo em cada mercado os mesmos *standards* de rigor, qualidade e capacidade de execução que permitiram afirmar a Mota-Engil a nível internacional. Com participação em mais de 200 empresas, a Mota-Engil assume um posicionamento de mercado de acordo com os valores e a identidade cultural da organização, alicerçada numa visão estratégica única e integrada para a Mota-Engil do futuro: um Grupo mais internacional, inovador e competitivo à escala global (Mota-Engil, 2013).

Figura 12 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: Mota Engil 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Observando a Figura 12 verifica-se uma trajetória ascendente tanto dos gastos como dos rendimentos, com exceção do ano de 2010, e que as linhas estão sempre muito próximas, quase sobrepostas, sendo que apenas em 2006 a linha dos gastos ultrapassa a dos rendimentos. De salientar que para esta análise, ao nível dos rendimentos, apenas foram consideradas vendas e prestações, ficando de fora a rubrica de “outros proveitos” que inclui, “essencialmente, os valores relativos à variação de produção/inventários, a débitos decorrentes do equilíbrio de consórcios e a refaturação de custos para empresas fora do Grupo.” Em média esta rubrica representa cerca de 6% do total dos rendimentos.

Tabela 24 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 Mota Engil

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das mercadorias e dos substratos	60,7%	56,2%	54,1%	60,1%	58,7%	54,0%	51,1%
fornecimento e serviços externos	17,7%	17,5%	18,4%	18,0%	17,0%	19,1%	20,6%
gastos com o pessoal	18,1%	18,3%	16,6%	15,3%	17,9%	17,2%	18,6%
amortizações	4,0%	6,5%	5,5%	5,9%	4,3%	4,2%	4,1%
provisões e perdas por imparidade	0,4%	0,7%	0,8%	0,3%	1,0%	1,6%	1,1%
outros proveitos/custos operacionais	-0,5%	-0,4%	0,4%	0,0%	0,7%	0,5%	0,6%
TOTAL	100,4%	98,9%	95,9%	99,6%	99,5%	96,5%	96,1%

Fonte: Elaboração da autora

**Tabela 25 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-
20 Mota Engil**

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das mercadorias e dos substratos		-0,7%	28,3%	26,6%	-8,2%	-0,1%	-2,4%
fornecimento e serviços externos		6,0%	40,2%	11,1%	-11,1%	22,1%	11,3%
gastos com o pessoal		8,8%	20,4%	5,4%	9,9%	4,2%	11,6%
amortizações		74,8%	13,8%	21,4%	-31,3%	5,6%	0,2%
provisões e perdas por imparidade		69,8%	60,9%	-58,7%	208,6%	84,6%	-29,5%
outros proveitos/custos operacionais		18,5%	253,1%	-88,8%	1556,7%	-25,1%	20,6%
TOTAL		5,6%	29,2%	18,4%	-6,0%	5,3%	2,6%

Fonte: Elaboração da autora

Quanto ao peso relativo de cada uma das rubricas de gastos sobre os rendimentos verifica-se que a rubrica com maior destaque é a de “custo das mercadorias e dos substratos”, com um peso médio de 56% entre 2006 e 2012. De seguida surgem as rubricas de “fornecimento e serviços externos” e “gastos com o pessoal”, sendo que as três rubricas em conjunto têm um peso médio de 92% para os anos em análise.

Analisando os vários relatórios de contas do Grupo Mota-Engil verifica-se que entre 2006 e 2009 não é visível qualquer evidência relativamente a uma estratégia ou preocupação com a temática de redução de custos.

Apenas em 2010 no que diz respeito a estudos e iniciativas de promoção ambiental é mencionado o Projeto Contabilidade Ambiental onde se pretende: **“Conhecer os impactes decorrentes da gestão ambiental na performance financeira da empresa;** Direcionar o sistema de informação da contabilidade tradicional para a mensuração e evidenciação do impacte ambiental nas contas da MEEC e da conduta da empresa em relação ao ambiente; Implementar a Norma Contabilística e de Relato Financeiro n.º 26 (NCRF26) – Matérias Ambientais; **Propor a componente eco - eficiente da vertente contabilística, que promoverá vantagens competitivas na redução de custos**” (p.269) (..) **“Os materiais provenientes das escavações executadas em obras rodoviárias constituem um resíduo tradicionalmente depositado em vazadouro, sendo a sua valorização possível através de técnicas de tratamento dos materiais com ligantes hidráulicos (cal e cimento). Esta valorização permite uma redução do consumo de recursos minerais e ao mesmo tempo uma redução de custos e de consumo de energia”** (p.277)

Por sua vez, em 2011, é mencionado que “A atividade do Grupo em Angola, fruto do atraso no arranque por parte dos promotores, observou uma contração de 14% em 2011. Esta redução foi, no entanto, compensada por um aumento da margem EBITDA, **fruto de medidas de eficiência e redução de custos**” (p.32).

Em 2012 é mencionada a Comissão de Auditoria e Risco que tem como “missão de apoiar a gestão do Grupo Mota-Engil no reforço dos meios e métodos de atuação ao nível do controlo interno e de antecipação do risco de negócio, missão que operacionaliza através do Gabinete de Auditoria e Risco”. Por entre as várias funções desta comissão destaca-se para esta análise a **“Minimização de ineficiências operacionais e perdas, reforçando a capacidade do Grupo**

Mota-Engil na identificação de eventos potencialmente danosos, na avaliação de riscos e na proposição de respostas, reduzindo, desta forma, custos ou perdas imprevistos” (p.177).

Em suma, apesar de não ser visível um lugar de destaque para uma estratégia de redução de custos neste Grupo, esta temática não é totalmente alheia; são visíveis algumas referências a “medidas de eficiência e redução de custos”, no entanto sem qualquer concretização.

4.13. Portucel, S.A.

O grupo Portucel Soporcel, segundo o seu portal na internet (PORTUCEL, 2013), é uma das mais fortes presenças de Portugal no mundo representando mais de 3% das exportações nacionais de bens.

A nova fábrica de papel teve um impacto significativo na economia nacional, posicionando o Grupo como líder europeu na produção de papéis finos de impressão e escrita não revestidos (UWF) e 6º a nível mundial. Portugal passou assim a ocupar a posição cimeira no ranking Europeu dos países produtores deste tipo de papéis. O Grupo é também o maior produtor europeu, e um dos maiores a nível mundial, de pasta branqueada de eucalipto BEKP - *Bleached Eucalyptus Kraft Pulp*.

O Grupo dispõe atualmente de uma capacidade anual instalada de 1,6 milhões de toneladas de papel, de 1,4 milhões de toneladas de pasta (das quais 1,1 milhões integradas em papel) e de 2,5 TWh/ano de energia elétrica, atingindo um volume de negócios anual superior a 1500 milhões de euros.

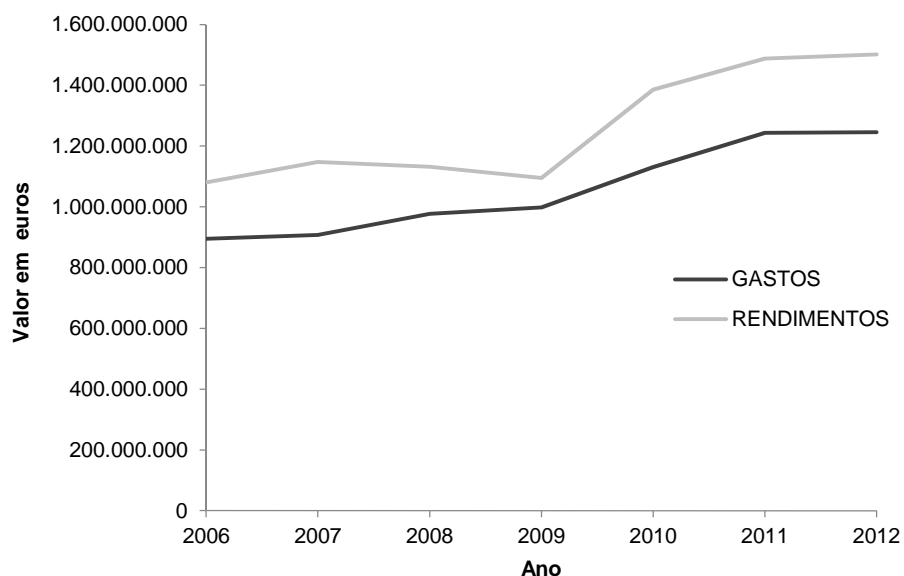
O Grupo tem seguido, com sucesso, uma estratégia de inovação e desenvolvimento de marcas próprias, que hoje representam 60% das vendas de produtos transformados, merecendo particular destaque a marca *Navigator*, líder mundial no segmento Premium de papéis de escritório.

As vendas do Grupo têm como destino 113 países nos cinco continentes, com destaque para a Europa e EUA.

O Grupo gere um património florestal de cerca de 120 mil hectares promovendo a valorização e proteção da floresta nacional. O modelo de gestão sustentável praticado encontra-se certificado pelos sistemas internacionalmente reconhecidos, FSC e PEFC™.

O Grupo ocupa também uma posição de destaque no sector da energia, como primeiro produtor nacional de "energia verde" a partir de biomassa, uma fonte renovável de energia.

Figura 13 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: PORTUCEL 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 13 ressalta a curva ascendente dos gastos e também dos rendimentos com a exceção para os anos de 2008 e 2009, em que há um decréscimo dos rendimentos. No entanto, em todos os anos em análise a curva dos rendimentos supera a dos gastos. Quanto ao peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos, destacam-se duas rubricas: “inventários consumidos e vendidos” e “materiais e serviços consumidos” com um peso médio de 70% dos rendimentos entre 2006 e 2012.

Tabela 26 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 PORTUCEL

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos	33,1%	36,6%	44,4%	44,3%	37,3%	39,0%	40,6%
variação da produção	0,1%	-0,2%	-2,4%	-0,1%	0,4%	2,6%	0,2%
materiais e serviços consumidos	27,8%	25,1%	24,9%	26,4%	24,3%	24,1%	26,2%
gastos com o pessoal	10,0%	9,9%	9,9%	10,5%	9,2%	9,0%	8,3%
depreciações, amortizações e perdas por imparidade	7,1%	6,1%	6,8%	10,2%	8,7%	8,4%	7,6%
variação de justo valor nos ativos biológicos	1,2%	0,0%	0,0%	0,4%	0,6%	0,0%	0,1%
provisões líquidas	2,4%	0,9%	1,2%	-2,0%	0,1%	-0,4%	-1,0%
outros gastos e perdas	1,1%	0,6%	1,5%	1,4%	1,0%	0,9%	1,0%
TOTAL	82,8%	79,1%	86,3%	91,1%	81,6%	83,6%	82,9%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 27 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 PORTUCEL

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos		17,4%	19,7%	-3,5%	6,6%	12,2%	4,9%
variação da produção		-279,8%	-968,7%	95,1%	518,1%	587,7%	-92,1%
materiais e serviços consumidos		-3,9%	-2,3%	2,5%	16,6%	6,3%	9,7%
gastos com o pessoal		5,6%	-1,6%	2,4%	10,7%	5,3%	-6,3%
depreciações, amortizações e perdas por imparidade		-8,7%	9,3%	44,8%	8,6%	2,8%	-8,3%
variação de justo valor nos ativos biológicos		-97,1%	-73,6%	4543,7%	71,6%	-103,4%	540,0%
provisões líquidas		-61,8%	36,1%	-258,5%	105,4%	-581,6%	-166,5%
outros gastos e perdas		-36,4%	140,8%	-9,2%	-14,4%	-0,3%	9,3%
TOTAL		1,4%	7,6%	2,1%	13,3%	10,0%	0,2%

Fonte: Elaboração da autora

Analisando os vários relatórios de contas verifica-se a preocupação com a temática desde 2006: “Prosseguiu-se um contínuo esforço de melhoria de eficiência e de aumento de produtividade na atividade do Grupo, que se traduziu principalmente numa **diminuição significativa dos custos variáveis unitários de produção, na redução dos custos com pessoal e nos custos de manutenção. A redução dos custos unitários** teve uma especial incidência na fábrica de Cacia, **onde a entrada em funcionamento da nova caldeira de recuperação permitiu uma evolução favorável do balanço energético e a redução dos consumos específicos**” (p.40).

No relatório de 2007 pode ler-se: “**De registar importantes reduções dos custos fixos em todas as unidades fabris resultantes dos programas de melhoria de eficiência realizados**” (p.47).

Em 2008, na Mensagem do Presidente da Comissão Executiva é mencionado que: “Não obstante estas dificuldades, foi possível reforçar a liderança nos segmentos *premium* no mercado de papel europeu, aumentar a quota de vendas de produtos com marca própria, melhorar a eficiência produtiva, **manter um controle rigoroso do nível de custos fixos** e a solidez da estrutura financeira do Grupo” (p.12). Neste mesmo relatório, ao nível da Produção e Qualidade é indicada a “aplicação do **projeto EGO - Eficiência Global de Operações, que tem como objetivo uma melhoria da eficiência global da atividade, e que decorrerá até final de 2009 em todas as unidades fabris do Grupo, permitiu obter uma redução nos custos de produção. Ao nível dos custos fixos verificaram-se reduções continuadas, reflexo de anteriores ações realizadas na área da manutenção e no âmbito do projeto EGO**” (p.54).

No relatório de 2009, é mencionado também o projeto EGO: “Durante o ano, decorreram em todas as fábricas do Grupo atividades no âmbito do **projeto EGO - Eficiência Global das Operações, com o objetivo da melhoria de eficiência da atividade de produção, tendo os ganhos obtidos até ao final de 2009 ultrapassado os 10 milhões de euros. Como corolário deste projeto, as unidades fabris mantiveram a tendência de redução dos seus custos fixos, aspeto reforçado pela racionalização da atividade de manutenção**, da responsabilidade da empresa de manutenção do Grupo (EMA 21). Manteve-se assim a sinergia entre as suas fábricas,

na atividade de manutenção, permitindo garantir a fiabilidade dos equipamentos necessária à operação em níveis próximos da máxima capacidade” (p.58).

Em 2010 apenas é mencionado que **“prossequimos o trabalho conducente a manter um controle rigoroso dos custos fixos, a melhorar a eficiência dos ativos industriais e ao aumento sustentável da produtividade”** (p.7).

No relatório de contas de 2011 encontra-se mencionado que **“O ótimo desempenho energético do Grupo teve um importante contributo na redução dos custos de produção de todas as suas unidades. Para este facto contribuíram decisivamente as unidades de cogeração a biomassa e gás natural, a redução significativa no consumo de *fuel-oil* e a utilização intensiva de biomassas”** (p.48).

Uma medida concreta é referida no relatório de 2012: “ (...) na área da energia, o projeto de substituição do *fuel-oil* por gás natural, como combustível nos fornos de cal do Complexo Industrial de Setúbal, o qual ficou concluído em Setembro, permitindo uma redução de custos e novos ganhos ao nível das emissões atmosféricas desta unidade” (p.49). É ainda mencionado um projeto LEAN (menor desperdício) “essencialmente dirigido para a melhoria das operações de produção e manutenção, foi concluído com elevado sucesso, permitindo ganhos de 8,5 milhões de euros ao longo do período de implementação” (p.49). A transversalidade dos Sistemas de Gestão no Grupo Portucel permite o desenvolvimento de sinergias e partilha de experiências entre os vários sites, que se traduzem na melhoria das práticas e procedimentos implementados. Neste sentido, em paralelo com os planos de melhoria específicos de cada site, foi iniciado em 2012 um projeto comum no Grupo que visa a melhoria da eficácia operacional sob o lema de *Lean Manufacturing*. Para este projeto, foi elencada uma série de medidas transversais e outras específicas para determinadas fábricas do Grupo, com os seguintes objetivos: (...) **Otimizar os custos de aquisição de materiais de consumo corrente**” (p.66).

Em suma apesar da temática de redução de custos ser uma preocupação constante patente nos relatórios de gestão do Grupo PORTUCEL, isto não é visível através da análise das várias rubricas de custos; a nível global todos os anos em análise apresentam um aumento dos gastos. Quanto às medidas concretas, os relatórios são muito vagos, sendo apenas possível extrair concretamente as seguintes: redução no consumo de *fuel-oil*, substituição do *fuel-oil* por gás natural, utilização intensiva de biomassas e criação de unidades de cogeração a biomassa e gás natural.

4.14. Portugal Telecom, SGPS, S.A.

Portugal Telecom, de acordo com o seu site institucional (PT, 2013), é uma operadora global de telecomunicações líder a nível nacional em todos os setores em que atua.

Assume-se como a entidade portuguesa com maior projeção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e inovação constituem aspetos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do setor.

A atividade da empresa abarca todos os segmentos do setor das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Os serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em crescimento.

A presença internacional da Portugal Telecom estende-se a países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, Brasil, São Tomé e Príncipe e Namíbia.

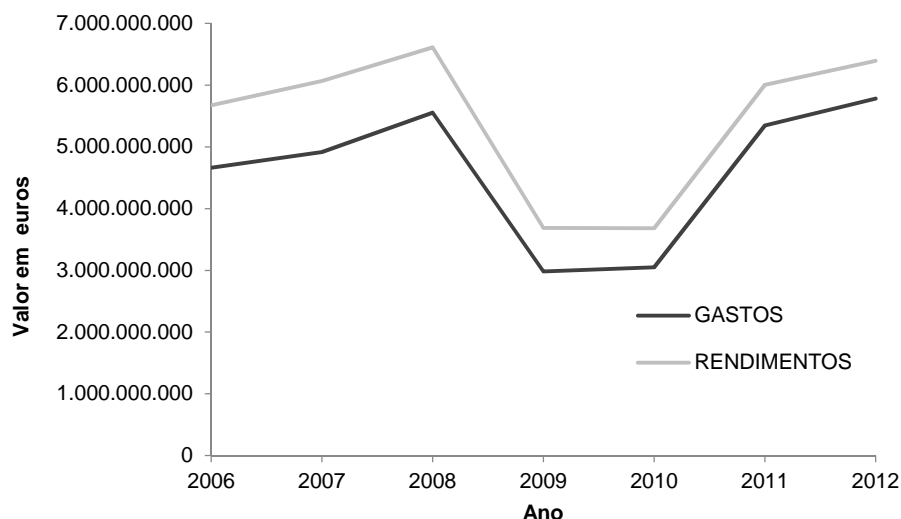
No mercado brasileiro, a PT está presente na Oi, o maior operador de telecomunicações da América do Sul, e na Contax, empresa líder em serviços de *contact center* do país.

O crescimento da empresa tem vindo a consolidar-se através do desenvolvimento de novos negócios em áreas de rápido crescimento, como os serviços móveis de voz e dados, multimédia e os acessos de banda larga à internet. Desta forma, a Portugal Telecom contribui para o desenvolvimento da Sociedade de Informação o que, aliás, constitui uma prioridade para a empresa no sentido de desenvolver soluções inovadoras e responder com êxito aos desafios que se colocam às empresas e aos cidadãos.

As parcerias e acordos estratégicos celebrados com empresas de referência dos vários setores, têm contribuído para a melhoria das capacidades e produtos disponibilizados.

Ao nível do mercado de capitais, a Portugal Telecom é uma das empresas mais transacionadas na *Euronext* Lisboa, estando também cotada na bolsa de Nova Iorque.

Figura 14 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: PORTUGAL TELECOM 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 14 é visível um acompanhamento próximo entre a curva dos rendimentos e dos gastos, sendo que a primeira é sempre superior à segunda. De destacar o ano de 2009 onde existe uma descida abrupta de gastos (46,3%) e de rendimentos (44,2%). Isto é explicado no relatório de 2010: a Demonstração Consolidada dos Resultados para o exercício

findo em 31 de Dezembro de 2009 foi reexpressa de modo a refletir os resultados e os fluxos de caixa derivado da alienação da participação de 50% na Brasilcel, o negócio móvel brasileiro, que foi classificado como uma operação descontinuada.” Por outro lado, no âmbito da adoção da IFRIC 12 - Acordos de Concessão de Serviços, serviços tornou-se efetiva a partir de 1 de Janeiro de 2010, no seguimento da aprovação pela Comissão Europeia a 25 de Março de 2009, e tem aplicabilidade na Portugal Telecom no que diz respeito ao acordo de concessão de uma operação internacional (Cabo Verde Telecom) que presta serviços de telecomunicações de rede fixa.

Já o grande aumento dos rendimentos em 2011 é explicado da seguinte forma no relatório de contas: “as receitas operacionais consolidadas aumentaram 64,3% face a 2010, para 6.147 milhões de Euros, o que compara com 3.742 milhões de Euros no ano anterior, em resultado do impacto da consolidação proporcional da Oi e da Contax a partir de 1 de abril de 2011 (2.768 milhões de Euros) e da Dedic / GPTI a partir de 1 de julho de 2011, no seguimento da conclusão da troca da participação da PT neste negocio por uma participação adicional na Contax. Excluindo este efeito, as receitas operacionais consolidadas teriam diminuído 9,7% face a 2010, para 3.380 milhões de Euros em 2011, em resultado do decréscimo nas receitas dos negócios de telecomunicações em Portugal e da integração da Dedic / GPTI na Contax a partir de 1 de julho de 2011, e não obstante o crescimento nas receitas dos outros negócios internacionais, nomeadamente da MTC na Namíbia e da Timor Telecom” (p.67).

Tabela 28 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 PORTUGAL TELECOM

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal	11,2%	10,5%	9,3%	14,8%	17,3%	17,0%	17,2%
custos diretos com serviços prestados	12,8%	15,0%	16,4%	14,2%	14,9%	16,9%	17,1%
custo das mercadorias vendidas	10,2%	10,8%	11,8%	5,6%	4,9%	2,8%	2,9%
serviços de suporte	3,6%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
marketing e publicidade	2,4%	2,4%	2,7%	2,1%	2,2%	2,2%	1,9%
fornecimento e serviços externos e outras despesas	16,4%	15,6%	18,6%	19,9%	19,7%	21,4%	23,1%
impostos indiretos	3,1%	3,3%	3,5%	1,6%	1,2%	3,1%	3,9%
provisões e ajustamentos	3,8%	2,1%	1,8%	0,8%	0,9%	2,6%	1,7%
amortizações	19,9%	18,5%	19,2%	19,4%	20,6%	22,1%	21,8%
custos com benefícios da reforma	-1,3%	-1,1%	0,7%	2,4%	1,0%	1,0%	0,9%
TOTAL	82,1%	81,0%	84,0%	80,9%	82,8%	89,0%	90,4%

Fonte: Elaboração da autora

**Tabela 29 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-
20 PORTUGAL TELECOM**

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal		0,7%	-3,4%	-11,3%	16,5%	60,2%	8,0%
custos diretos com serviços prestados		25,2%	19,8%	-51,9%	4,8%	84,9%	7,9%
custo das mercadorias vendidas		13,0%	18,6%	-73,4%	-13,2%	-5,6%	7,8%
serviços de suporte		15,6%	-100,0%				
marketing e publicidade		6,5%	19,7%	-55,4%	3,2%	61,7%	-5,1%
fornecimento e serviços externos e outras despesas		1,8%	30,1%	-40,4%	-1,2%	76,9%	15,1%
impostos indiretos		14,7%	15,7%	-75,2%	-21,4%	312,7%	31,8%
provisões e ajustamentos		-41,4%	-6,5%	-74,3%	14,6%	347,1%	-32,4%
amortizações		-0,7%	12,9%	-43,5%	5,8%	74,7%	4,9%
custos com benefícios da reforma		9,8%	168,8%	100,3%	-57,4%	53,2%	-0,4%
TOTAL		5,5%	13,0%	-46,3%	2,2%	75,3%	8,2%

Fonte: Elaboração da autora

No relatório de contas de 2006 é indicado que “Perante um contexto de pressão sobre as receitas, o desempenho ao nível do EBITDA da rede fixa em 2006 foi determinado pelo **enfoque contínuo na melhoria de eficiência operacional, tendo para esse efeito a PT adotado diversas medidas de redução de custos e aumento de produtividade**” (p.28). No âmbito dos custos com pessoal, a PT acelerou o seu **programa de redução de efetivos e conteve os aumentos salariais para 2006 em 1,8%, abaixo dos níveis históricos**. Como resultado, os **custos com pessoal registaram um decréscimo de 5,1% em 2006, em comparação com o ano anterior**. O programa de redução de efetivos originou um decréscimo de 614 trabalhadores em 2006, tendo permitido atingir um total de 613 linhas por trabalhador. Adicionalmente, a PT procedeu à revisão das suas responsabilidades laborais, nomeadamente através da **reestruturação do plano de cuidados de saúde, com poupanças significativas**. A PT continuou igualmente a reduzir ativamente a sua base de custos, nomeadamente em termos de **custos comerciais, de rede (aumento da produtividade) e outros custos operacionais**. Como resultado, os custos comerciais e os outros custos operacionais decresceram 7,2% em 2006, face ao ano anterior (ajustado da reversão de uma provisão em 2005). Em 2006, os custos com benefícios de reforma foram negativos em 72 milhões de euros, principalmente em **resultado do registo de ganhos com serviços passados, referentes a ajustamentos nas responsabilidades com cuidados de saúde**” (p.30).

Em 2007 e 2008 apenas é mencionado que “No que respeita à qualidade do crédito, a principal característica da PT em 2007 continuou a ser a sua capacidade de gerar, de forma sustentada, *cash flows* operacionais elevados, em resultado das posições de liderança nos mercados de rede fixa e móvel em Portugal e no mercado de rede móvel no Brasil, **bem como da implementação contínua de iniciativas de redução de custos**” (p.4; p. 8).

Em 2009, ao nível da Investigação e Desenvolvimento, concretamente no que diz respeito à Sociedade envolvente: “várias iniciativas contribuem de forma concorrencial, para uma melhoria contínua. Um dos projetos transversais adotados pela organização consistiu na **substituição dos tradicionais sistemas de iluminação por sistemas de lâmpadas de elevada eficiência**

energética (LEEE), com impacto direto na redução de custos e de diminuição da pegada carbónica” (p.47).

“No que respeita à qualidade do crédito, a principal característica da PT em **2010** continuou a ser a sua capacidade de gerar, de forma sustentada, *cash flows* operacionais elevados, em resultado das posições de liderança nos mercados de rede fixa e móvel em Portugal e nos seus negócios internacionais, bem como da **implementação contínua de iniciativas de redução de custos**” (p.94). “As outras despesas operacionais beneficiaram **de menores custos de manutenção e reparação**, o que resulta da **gestão integrada e mais eficiente** das redes fixa e móvel, da **otimização da área de serviço ao cliente** e de **reduções adicionais em custos gerais e administrativos**” (p.83).

Em 2011 é referida a **“contribuição de todos os colaboradores da empresa para a geração de ideias de melhoria contínua**, tem sido uma das principais fontes de inovação interna e de aperfeiçoamento constante de processos e serviços. Neste contexto, o **Mercado de Ideias** consolidou a sua importância como ferramenta crítica para que todos os colaboradores possam contribuir ativamente para os processos de inovação da PT, através da submissão, discussão e votação de ideias. O sucesso desta iniciativa foi reforçado durante o ano de 2011, tendo participado até à data no Mercado cerca de dois terços dos colaboradores da empresa, que responderam aos diversos desafios lançados pela organização. Esta elevada participação é o reflexo da crescente receptividade de todos os colaboradores a cultura de inovação que a empresa tem incutido através do envolvimento de todos na persecução de um objetivo comum, o crescimento sustentável. Esta iniciativa, para além de ter gerado mais de 2400 ideias inovadoras durante o ano de 2011, contribuiu igualmente para o fomento de uma participação mais ativa por parte dos colaboradores, tendo desta forma um impacto positivo na motivação e alinhamento dos mesmos com a estratégia definida pela empresa. As ideias já implementadas permitiram alcançar melhorias a nível operacional, bem como a redução significativa da pegada ambiental do Grupo PT através de uma maior consciencialização dos colaboradores. Os resultados destas propostas de valor encontram-se já comprovados, superando, em alguns casos, o impacto inicialmente expectável. As iniciativas implementadas em 2011, entre outras, incluem: **Racionalização do material utilizado nas embalagens: redução do volume de material utilizado nas embalagens de produtos PT, como banda larga móvel e telemóveis, por exemplo através do uso de material reciclado e igualmente resistente. Esta iniciativa já originou uma redução de custos superior a 2 milhões de Euros; Jardins eficientes: colocação de pedras decorativas em jardins da empresa que, mediante a redução do consumo de água e dos custos associados a manutenção destes espaços, potenciaram uma poupança estimada de 100 mil Euros anuais. Adicionalmente, o reencaminhamento de águas utilizadas nos lavatórios e das águas das chuvas para a rega dos jardins possibilitou uma redução de custos de mais de 5 mil Euros anuais; Uso eficiente da iluminação nos edifícios: obrigatoriedade de desligar as luzes dos corredores dos edifícios durante os fins de semana e feriados. Permitiu uma poupança na ordem dos 50 mil Euros por ano; Leilões PT: criação de uma plataforma na intranet onde é possível leiloar internamente materiais PT**

obsoletos, permitindo libertar espaço, e ainda angariar receitas que revertem para instituições de caridade” (p.53). É ainda indicado neste relatório “a diminuição de custos operacionais, nomeadamente em custos com pessoal **menores remunerações variáveis e horas extraordinárias; maiores níveis de eficiência em determinados processos internos, e menores custos com pessoal, em resultado do plano de reestruturação implementado”** (p.88).

Em 2012 por entre os principais projetos de eficiência operacional destacam-se ao nível da redução de custos, os seguintes projetos: “**Click Software**: este projeto dotou a gestão operacional da Field Force de uma **ferramenta que permite a distribuição de tarefas aos técnicos e a monitorização das atividades no terreno**. Os técnicos conseguem efetuar testes a linha remotamente e em tempo real, tornando-os mais autónomos. A distribuição/roteamento automático implica uma menor intervenção humana e possibilita um agendamento mais preciso das atividades. Com recurso ao GPS e possível otimizar a rota efetuada pelos técnicos ao longo do dia. **Os impactos positivos estão visíveis a vários níveis, entre os quais uma redução nos tempos de viagem dos técnicos, o melhor controlo dos compromissos, redução de custos e maior satisfação dos clientes**. **Unificação de faturação de Telefone e Internet**: no âmbito da sua política de convergência de recursos TIC e de simplificação de processos, em 2012 a PT unificou a faturação dos serviços telefone fixo e internet. Desta forma foi possível **passar a emitir uma fatura única com todos os serviços fixos, reduzindo os custos de faturação e facilitando a vida dos clientes** (p.48). Por outro lado é indicado no relatório uma diminuição dos custos operacionais devido, entre outros fatores, a menores custos comerciais, incluindo comissões e marketing e publicidade, e aos menores custos com pessoal, refletindo o impacto da reorganização implementada no 4T11, um menor nível de remunerações variáveis e extraordinárias e também maiores níveis de eficiência em certos processos internos.

Em resumo, foi possível enunciar um conjunto de medidas de redução de custos levadas a cabo pela Portugal TELECOM. A análise da evolução dos gastos por rubricas ficou limitada pelos motivos já mencionados anteriormente.

4.15. Ren – Redes Energéticas Nacionais, SGPS, S.A.

Em 1994 fez-se o *unbundling*³ do setor dando origem à REN - Rede Elétrica Nacional. No ano 2000 deu-se a separação jurídica do Grupo EDP, criando-se assim a REN como empresa autónoma. A REN - Redes Energéticas Nacionais tem, por contrato com o Estado, a obrigação de garantir o fornecimento ininterrupto de eletricidade e gás natural a Portugal Continental,

³ Separação da estrutura de propriedade anteriormente comum; as empresas de energia impedidas de deter ações na rede acima de um certo limiar.

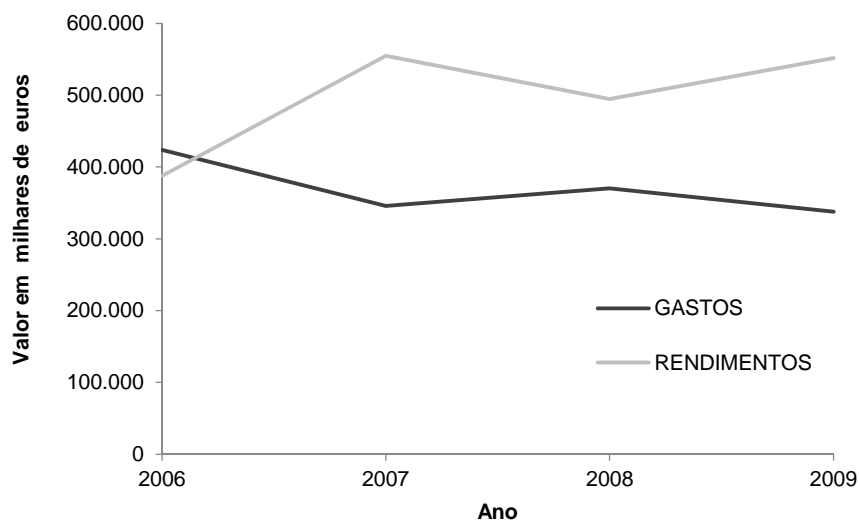
satisfazendo critérios de custo, qualidade e de segurança estabelecidos pelas entidades competentes (REN, 2013a).

A REN tem como atividade principal a Gestão de Sistemas de Transporte de Energia, marcando presença nas áreas da eletricidade e do gás natural. Na Europa é um dos poucos operadores com esta característica: na eletricidade, através do transporte em Muito Alta Tensão (MAT) e da Gestão Técnica Global (GTG) do sistema elétrico nacional, na medida em que a REN – Rede Elétrica, S.A., sociedade detida integralmente pela REN, é titular da concessão de serviço público por 50 anos, situação que vigora desde 2007; no gás natural, através do transporte em Alta Pressão e da GTG do sistema nacional de gás natural, da receção, armazenamento e regaseificação de gás natural liquefeito e do armazenamento subterrâneo de gás, a REN Gasodutos, S.A., a REN Atlântico – Terminal de GNL, S.A. e a REN Armazenagem, S.A. (respetivamente), sociedades do Grupo REN, são titulares de concessões de serviço público por 40 anos desde 2006 (REN, 2013b).

A REN, através da REN *Trading*, S.A., promove a gestão da energia a adquirir a dois centros electroprodutores, no âmbito de contratos de aquisição de energia que não foram objeto de cessação antecipada. Desde 2002, a REN encontra-se também presente no setor das telecomunicações através da REN TELECOM – Comunicações, S.A., constituída com o propósito de explorar a capacidade excedentária das redes de telecomunicações de segurança, essenciais ao suporte do transporte de eletricidade e de gás natural. Um conjunto de funções de negócio do Grupo é executado pela REN Serviços, S.A. (REN Serviços) designadamente funções de apoio às concessões e de *back-office*. Para além destas ações de suporte, a REN Serviços funciona como extensão comercial da REN, prestando serviços de consultoria e/ou de engenharia, dentro do setor energético, a terceiros (REN, 2013b).

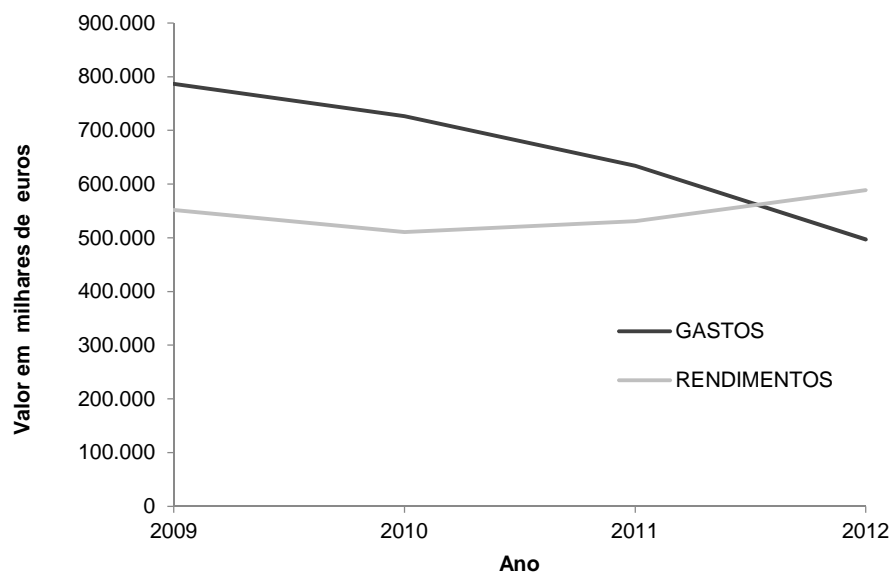
De acordo com o Relatório e Contas de 2010, “(...) os efeitos que decorreram da adoção da IFRIC 12 pela primeira vez em 1 de Janeiro de 2010 nas contas do Grupo REN consistiam na reclassificação do saldo dos ativos regulados associados ao negócio da eletricidade e do gás, de ativos tangíveis para ativos intangíveis. Os ativos intangíveis são amortizados durante o período da concessão, segundo a metodologia acima descrita. Por outro lado, a demonstração consolidada dos resultados passou a contemplar os gastos de construção dos ativos concessionados e os respetivos rendimentos de construção, não incluindo margem” (p.94). Assim sendo, por uma questão de utilizar dados comparáveis, considerou-se nesta análise dois períodos em separado entre 2006 e 2009 e entre 2009 (reexpresso) a 2012.

Figura 15 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: REN 2006-2009



Fonte: Elaboração da autora

Figura 16 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: REN 2009-2012



Fonte: Elaboração da autora

Na

Figura 15, entre 2007 e 2009, os rendimentos superaram os gastos, apesar de não terem sido consideradas nos rendimentos as rubricas “Outros rendimentos operacionais” e “Ganhos em *Joint ventures*”.

A Figura 16, pelo contrário, destaca-se pela superioridade dos gastos relativamente aos rendimentos entre 2009 e 2011. Isto acontece nesta análise em particular porque ao nível dos rendimentos apenas foram tidas em consideração as rubricas de vendas e prestação de serviços deixando de fora, portanto, rubricas como “rendimentos de construção em ativos concessionados”, “Ganhos de associados” e “Outros rendimentos operacionais”. Se se considerassem todas estas rubricas, os gastos nunca ultrapassariam os rendimentos, pois a média do resultado operacional entre 2009 e 2012 da REN é de 276.743 mEuros.

**Tabela 30 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN
2006-2009**

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%			
gastos de construção em ativos concessionados	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
fornecimento e serviços externos	33,8%	26,2%	16,0%	14,3%			
gastos com o pessoal	8,8%	7,7%	10,1%	8,7%			
amortizações e depreciações do exercício	24,8%	22,3%	26,2%	29,0%			
provisões para riscos e encargos	0,0%	-2,7%	0,0%	0,0%			
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
imparidade de ativos	26,4%	0,0%	0,0%	0,0%			
reversões/reforços do exercício	11,0%	0,0%	5,7%	-9,7%			
outros gastos operacionais	4,6%	8,7%	16,9%	18,8%			
TOTAL	109,3%	62,3%	74,9%	61,3%			

Fonte: Elaboração da autora

**Tabela 31 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos rendimentos da empresa do
PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012**

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas				0,2%	0,1%	0,3%	0,1%
gastos de construção em ativos concessionados				78,7%	77,2%	59,6%	29,4%
fornecimento e serviços externos				15,4%	15,7%	10,0%	9,8%
gastos com o pessoal				10,1%	10,0%	9,1%	8,5%
amortizações e depreciações do exercício				29,1%	33,8%	34,2%	33,5%
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)				0,0%	0,0%	0,5%	0,4%
reversões/reforços do exercício				-9,7%	2,5%	2,9%	0,4%
outros gastos operacionais				18,8%	2,8%	2,9%	2,1%
TOTAL				142,6%	142,3%	119,5%	84,3%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 32 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2006-2009

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas		189,8%	86,6%	111,3%			
gastos de construção em ativos concessionados							
fornecimento e serviços externos		11,2%	-45,8%	-0,2%			
gastos com o pessoal		25,4%	16,7%	-3,4%			
amortizações e depreciações do exercício		28,7%	4,7%	23,2%			
provisões para riscos e encargos			100,0%				
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)							
imparidade de ativos		-100,0%					
reversões/reforços do exercício		-100,0%		-291,4%			
outros gastos operacionais		173,5%	73,0%	24,2%			
TOTAL		-18,5%	7,1%	-8,8%			

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 33 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas					-33,3%	89,7%	-43,8%
gastos de construção em ativos concessionados					-9,1%	-19,8%	-45,3%
fornecimento e serviços externos					-5,1%	-34,2%	8,7%
gastos com o pessoal					-8,3%	-5,7%	4,3%
amortizações e depreciações do exercício					7,6%	5,3%	8,6%
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					-	-	-0,2%
reversões/reforços do exercício					123,9%	19,3%	-82,7%
outros gastos operacionais					-86,3%	9,0%	-19,6%
TOTAL					-7,6%	-12,7%	-21,7%

Fonte: Elaboração da autora

Na mensagem do Presidente em 2009 pode ler-se: “Uma outra prioridade da equipa de gestão da REN tem sido o **aumento da eficiência na sua atividade operacional**. Com esse objetivo, **foram criados projetos internos que visam especificamente a redução dos custos operacionais e dos custos unitários de investimento**. Destaco o projeto Sinergias, destinado a racionalizar as atividades de *back office* do Grupo, e o projeto de otimização das atividades operacionais de infraestruturas de rede e de *procurement*” (p.11). Os custos OPEX (Custos de Operação e Manutenção) diminuiram relativamente ao ano anterior em consequência da **diminuição dos custos com pessoal** que se deve à **diminuição da remuneração variável** e ao aumento da imobilização de encargos de estrutura associada ao esforço de investimento.

No relatório de 2010 é mencionado que “**Os custos operacionais do Grupo sofreram uma redução significativa, fruto da eliminação de redundâncias e da maior eficiência dos processos**. Deste modo, a REN soube responder ao desafio de uma regulação mais exigente, que contém incentivos económicos à eficiência. (...) O **resultado líquido recorrente apresentou**

um crescimento de 11% entre 2009 e 2010, **refletindo** essencialmente a expansão da base de ativos e **a redução dos custos operacionais**” (p.3).

Em 2011 e 2012, embora os gastos operacionais continuem em decréscimo, os respetivos relatórios não relevam esta questão. Apenas em 2012 é dado ênfase à “eficiência” mas num sentido mais amplo e não apenas de gastos operacionais.

Em suma, embora a REN demonstre preocupações ao nível da redução de custos, ao ponto de mencionar “**projetos internos que visam especificamente a redução dos custos operacionais**”, não se torna evidente uma mudança de estratégia face a uma conjuntura de crise, nem as medidas especificamente tomadas.

4.16. Semapa – Sociedade de Investimento e Gestão, SGPS, S.A.

A Semapa, segundo a informação do seu *site* (SEMAPA, 2013), é uma sociedade aberta, com sede em Lisboa, cujas ações estão admitidas à negociação no mercado regulamentado *Euronext* Lisbon.

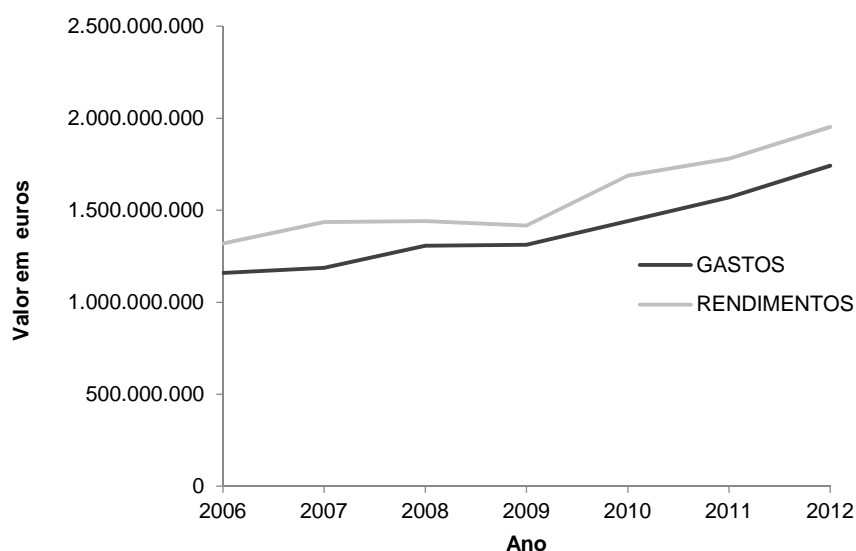
A Semapa é um dos maiores grupos industriais portugueses com mais de 5.000 colaboradores e presença em vários continentes, com mais de 3/4 do seu volume de negócios gerados no mercado externo. Tem como atividade a gestão indireta de participações, organizadas em três áreas de negócio de cariz industrial:

PAPEL E PASTA DE PAPEL, através da participação no Grupo Portucel

CIMENTOS E DERIVADOS, através de participações no Grupo Secil

AMBIENTE, através da participação no Grupo ETSA

Figura 17 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SEMAPA 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 17 é visível uma trajetória ascendente tanto dos gastos como dos rendimentos (excetuando-se de 2008 para 2009 em termos de rendimentos), sendo que estes últimos superam os gastos em todos os anos em estudo.

Tabela 34 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SEMAPA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos	31,7%	34,7%	40,8%	40,1%	35,3%	37,6%	38,9%
variação da produção	0,1%	-0,3%	-2,3%	0,1%	0,4%	2,1%	0,1%
materiais e serviços consumidos	28,9%	26,6%	26,9%	27,9%	26,3%	26,1%	28,4%
gastos com o pessoal	12,0%	11,6%	11,5%	12,2%	11,2%	11,0%	9,9%
depreciações, amortizações e perdas por imparidade	9,2%	8,1%	8,6%	11,3%	9,9%	9,3%	10,2%
provisões líquidas	2,1%	0,9%	1,0%	-1,6%	0,2%	-0,1%	-0,5%
outros gastos e perdas	3,8%	1,1%	4,0%	2,6%	2,1%	2,2%	2,2%
TOTAL	87,9%	82,7%	90,7%	92,7%	85,4%	88,2%	89,3%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 35 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SEMAPA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos		19,3%	18,0%	-3,4%	4,8%	12,4%	13,5%
variação da produção		-292,4%	-775,4%	103,6%	463,4%	470,1%	-93,3%
materiais e serviços consumidos		0,0%	1,7%	2,0%	12,4%	4,6%	19,4%
gastos com o pessoal		5,0%	-0,1%	3,9%	9,5%	3,1%	-1,2%
depreciações, amortizações e perdas por imparidade		-3,5%	6,3%	29,1%	3,8%	-0,6%	20,8%
provisões líquidas		-55,0%	20,7%	-246,0%	115,6%	-138,1%	-621,5%
outros gastos e perdas		-70,0%	283,2%	-37,4%	-1,5%	8,8%	8,3%
TOTAL		2,4%	10,1%	0,4%	9,9%	8,9%	11,0%

Fonte: Elaboração da autora

Quanto ao peso das rubricas, destacam-se as rubricas de inventários consumidos e vendidos e materiais e serviços consumidos, representando ambas, em média, 64,3% de peso no total dos rendimentos. No que diz respeito à evolução anual, no total, não existe qualquer ano que se destaque por uma descida. A este nível destacam-se algumas rubricas pela grande variação percentual ao longo dos anos em estudo: variação de produção, provisões líquidas e outros gastos e perdas.

Através da análise dos vários relatórios, constata-se que desde 2006 que existe uma preocupação ao nível da redução de custos: “prosseguiu-se um **contínuo esforço de melhoria de eficiência e de aumento de produtividade na atividade do Grupo, que se traduziu principalmente numa diminuição significativa dos custos variáveis unitários de produção, na redução dos custos com pessoal e nos custos de manutenção**” (p.31).

No relatório de 2007, é mencionado que para a performance “contribuíram o aumento das vendas, **o apertado controlo de custos (não obstante dos encargos com a energia terem subido substancialmente)**” (p.39).

Em 2008 pode ler-se: “De registar o **esforço empreendido pelas fábricas na redução dos custos de produção. Essa ação de racionalização foi fundamental para atenuar os efeitos negativos do aumento dos custos energéticos merecendo especial destaque o incremento da utilização de resíduos como fonte de energia e como matéria-prima e a diminuição da percentagem de clínquer incorporado nos cimentos**” (p.34).

Em 2009, “O Grupo registou uma **importante redução dos custos com a expedição dos seus produtos, como resultado de operações de otimização e racionalização logística e de decréscimo dos custos com combustíveis**” (p.26). “De registar o **esforço empreendido pelas fábricas na redução dos custos de produção. As ações de racionalização foram fundamentais para atenuar os efeitos negativos da baixa utilização da capacidade produtiva merecendo especial destaque o incremento do uso de resíduos como energia e como matéria-prima, a redução da percentagem média de clínquer incorporado nos cimentos e o controlo dos custos de manutenção**” (p.38).

Já em 2010 “Na produção de pasta **constatou-se uma ligeira tendência para inverter a redução dos custos variáveis verificada no ano anterior, essencialmente motivada pelo acréscimo de custos decorrente da importação de madeiras**” (p.24). Ao nível da logística “O Grupo registou uma **ligeira redução dos custos com a expedição dos seus produtos como resultado de operações de otimização e racionalização logística**” (p.24). Na atividade industrial “De registar o **esforço empreendido pelas fábricas na redução dos custos de produção. As ações de racionalização foram fundamentais para atenuar os efeitos negativos da baixa utilização da capacidade produtiva merecendo especial destaque o incremento do uso de resíduos como energia e como matéria-prima, a redução da percentagem média de clínquer incorporado nos cimentos e o controlo dos custos de manutenção**” (p.42).

Em 2011 é indicado que o “**ótimo desempenho energético do Grupo** teve um importante contributo na redução dos custos de produção de todas as suas unidades. Para este facto contribuíram decisivamente **as unidades de cogeração a biomassa e gás natural, a redução significativa no consumo de fuel-oil e a utilização intensiva de biomassas**” (p.24). “De registar o **esforço empreendido pelas fábricas na redução dos custos de produção. As ações de racionalização** foram fundamentais para atenuar os efeitos negativos da baixa utilização da capacidade produtiva merecendo especial destaque **o incremento do uso de resíduos como energia e como matéria-prima, a redução da percentagem média de clínquer incorporado nos cimentos e o controlo dos custos de manutenção**” (p.43). “Salientam-se ainda, como fatores que afetaram positivamente a performance, a prevalência de **um controlo muito apertado dos custos fixos de produção, dos custos de estrutura e dos custos de distribuição no mercado interno**” (p.17).

Por fim, em 2012, “de referir na área da energia, o **projeto de substituição do fuel-oil por gás natural, como combustível** nos fornos de cal do Complexo Industrial de Setúbal, o qual ficou concluído em Setembro, permitindo uma redução de custos e novos ganhos ao nível das emissões atmosféricas desta unidade” (p.22). “De registar o **esforço empreendido pelas fábricas**

na **redução dos custos de produção**. As ações de racionalização foram fundamentais para atenuar os efeitos negativos da baixa utilização da capacidade produtiva, merecendo especial destaque o **programa de sinergias na área de manutenção industrial, o qual visa a redução de custos de materiais, serviços e stocks, bem como um projeto de aumento de eficiência energética, que tem como objetivo a redução dos custos com energia térmica e elétrica, componentes estas com um peso muito significativo na estrutura de custos, assim como nas condições de sustentabilidade da empresa**” (p.38). “Durante o ano, foi lançado nas várias unidades fabris do Grupo o **projeto MEO, Melhoria da Eficiência da Operação, que visa uma maior integração destas unidades, contribuindo para a transferência das melhores práticas de operação e manutenção**. Desta forma, foi possível consolidar os resultados e melhorias obtidos com o anterior projeto LEAN, favorecendo a disseminação dos bons desempenhos e incrementando ainda algumas atividades com potencial para alcançar novos ganhos de eficiência e produtividade” (p.22).

Em suma, apesar de se notar uma preocupação com a temática desde 2006, tem vindo a ser-lhe dada uma maior importância face ao aumento dos custos das matérias-primas e da diminuição da procura. Verifica-se que, no entanto, sendo um setor muito específico, as medidas implementadas também são muito específicas. Assim sendo, foi possível enumerar um conjunto de medidas levadas a cabo pelo grupo SEMAPA mas não quantificar os seus efeitos.

4.17. Sonae, SGPS, S.A.

A Sonae, de acordo com o seu *site* (SONAE, 2013), é uma empresa de retalho, com duas grandes parcerias ao nível dos centros comerciais e telecomunicações.

Negócios Core

A Sonae MC é líder de mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior aos melhores preços: Continente e Continente Modelo (hipermercados), Continente Bom Dia (supermercados de conveniência), Bom Bocado (cafetaria e restaurantes), Note! (livraria/papelaria) e Well's (saúde, bem estar e ótica).

A Sonae MC foi responsável pelo início de uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado em Portugal, em 1985 (Continente de Matosinhos).

A Sonae SR é responsável pela área de retalho não-alimentar da Sonae, através das marcas Worten (eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento), Sport Zone (equipamento e vestuário desportivo), MO (vestuário, calçado e acessórios) e Zippy (vestuário, calçado e acessórios de bebé e criança).

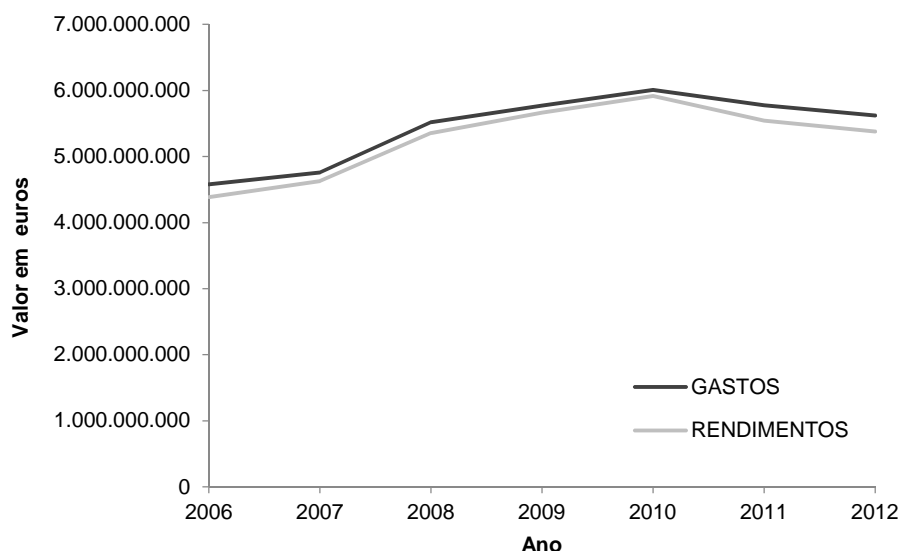
Parcerias Core

A Sonae Sierra é a especialista internacional em centros comerciais apaixonada por introduzir inovação e emoção na indústria dos centros comerciais e de lazer.

Fundada em Portugal em 1989, é detida pela Sonae (Portugal) com 50%, e pela Grosvenor (Reino Unido) com 50%.

A Sonaecom, parceria da Sonae na área das Telecomunicações, Software & Sistemas de Informação e Media, desenvolve um papel ativo na gestão integrada das unidades de negócio que lhe correspondem, identificando e explorando as sinergias existentes e o potencial de crescimento da empresa.

Figura 18 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SONAE SGPS 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 18 é perceptível uma grande aproximação entre a linha dos gastos e rendimentos, sendo os rendimentos sempre inferiores aos gastos. Isto apenas acontece porque nesta análise não foram tidas em consideração algumas rubricas; no caso de rubricas de rendimentos apenas se teve em consideração “Vendas” “Prestações de Serviços” excluindo, portanto, outras rubricas tais como “Variação de valor das propriedades de investimento” e “Outros proveitos operacionais”. Tanto nos gastos como nos rendimentos também não foram consideradas rubricas financeiras (“Custos e perdas financeiras” e “Proveitos e ganhos financeiros”). Apenas com a inclusão destas rubricas, o total dos rendimentos seria superior ao total dos gastos. Quanto à trajetória, tem um sentido ascendente até 2010 e descendente entre 2010 e 2012.

Tabela 36 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	57,7%	58,2%	61,7%	63,2%	62,4%	65,5%	66,2%
variação da produção	-0,3%	-0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
fornecimento e serviços externos	26,2%	25,9%	22,0%	19,6%	19,5%	18,4%	18,0%
gastos com o pessoal	13,0%	12,3%	11,4%	11,6%	11,7%	12,2%	12,2%
depreciações e amortizações	5,2%	5,1%	5,1%	5,2%	5,0%	6,0%	6,2%
provisões e perdas por imparidade	0,6%	0,4%	0,7%	0,5%	0,7%	0,9%	0,9%
outros gastos	2,0%	1,8%	2,1%	1,8%	2,3%	1,3%	1,0%
TOTAL	104,5%	102,9%	103,1%	101,8%	101,6%	104,3%	104,5%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 37 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		6,5%	22,6%	8,4%	3,1%	-1,8%	-1,8%
variação da produção		-262,5%	100,0%			-497,6%	196,7%
fornecimento e serviços externos		4,7%	-1,9%	-5,5%	3,4%	-11,6%	-4,8%
gastos com o pessoal		-0,1%	7,5%	6,9%	5,9%	-2,1%	-3,2%
depreciações e amortizações		3,6%	16,5%	7,4%	1,0%	11,9%	0,2%
provisões e perdas por imparidade		-37,5%	103,4%	-20,6%	40,5%	23,0%	0,4%
outros gastos		-4,9%	37,3%	-13,7%	34,9%	-45,5%	-28,9%
TOTAL		4,0%	15,9%	4,6%	4,1%	-3,8%	-2,7%

Fonte: Elaboração da autora

Analisando o peso de cada uma das rubricas de gastos ao longo dos anos, a rubrica com maior destaque é “custo das vendas” representando, em média, 62% do peso nos rendimentos. De seguida, destacam-se as rubricas de “fornecimento e serviços externos” e “gastos com o pessoal”. As 3 rubricas em conjunto significam um peso nos rendimentos de 96%. No que diz respeito à evolução anual dos gastos, nas 3 rubricas referidas, as variações são pouco significativas destacando-se, contudo, um aumento de 2007 para 2008 de 22,6% no custo das vendas.

Neste grupo a terminologia associada à temática deste trabalho, para além de redução de custos, é “eficiência operacional”. No Relatório Financeiro de 2007 é indicado que: “No negócio de Retalho, o volume de negócios e o EBITDA cresceram 10% e 18% em termos homólogos, respetivamente, superando as expectativas de crescimento que tínhamos anteriormente anunciado. As melhorias atingidas na **eficiência operacional**, o forte plano de aberturas e o crescimento de vendas no universo comparável de lojas, fizeram com que estes resultados fossem possíveis” (p.11). “(...) reforço da **eficiência operacional** através da **melhoria dos sistemas de informação, modernização da estrutura logística e formação de pessoal**” (p.13).

Neste seguimento, no relatório de 2008 encontra-se o seguinte: “O negócio de Retalho aumentou a sua contribuição para o EBITDA em 17,9%, face a 2007, resultado do desempenho do

volume de negócios mencionado previamente, da implementação de **programas de redução de custos e de eficiência operacional**” (p.34). “(...) reforço da **eficiência operacional através da melhoria dos sistemas de informação, modernização da estrutura logística e formação de pessoal**” (p.13). “A Sonae **elimina despesas supérfluas** e é muito conscienciosa relativamente aos custos, procurando sempre **melhorar a sua eficiência operacional** e a sua estrutura organizativa. Em linha com este princípio, a **Sonae procura otimizar os seus recursos**, selecionando cuidadosamente onde e quando usar os mesmos, de modo a maximizar os seus retornos” (p.25).

Quanto a 2009, destaca-se que: “O EBITDA recorrente da Sonae Sierra foi equivalente ao de 2008 devido à previamente referida consolidação do Fundo Sierra Portugal em 42%. Numa base comparável a este nível, o EBITDA aumentou 6%, sobretudo **devido às iniciativas de controlo de custos e aumento de eficiência implementados**” (p.21). “A Sonae MC, a unidade de retalho de base alimentar, irá continuar a assegurar crescimento e uma posição de referência em termos de geração de *cash flow* e rentabilidade, através de várias ações: (...) (iv) **implementação de programas de eficiência e controlo de custos**” (p.29). “A Sonaecom também apresentou melhorias a nível da rentabilidade e robustez financeira. De realçar o desempenho do segmento móvel, que apresentou uma margem de EBITDA de 27,5% sustentada num aumento da quota de mercado e **numa redução de custos no período**” (p.3).

Em 2010 “A Sonaecom alcançou as ambiciosas metas definidas para a geração de cash-flow (...) O **rigoroso controlo de custos** e investimento permitiram uma rentabilidade do investimento de 8%, 5pp mais do que em 2009. Importa salientar o acordo concluído para **partilha de uma rede de acesso de fibra ótica comum em Lisboa e no Porto**” (p.7). “O EBITDA recorrente da Sonaecom melhorou em 10%, refletindo de forma clara o impacto **das iniciativas de controlo de custo na unidade Telco**, cujo objetivo é **aumentar a eficiência transversalmente a todas as unidades de negócio e funções de suporte**” (p.10).

Em 2011 é mencionado que: “**A fim de contrariar a evolução negativa ao nível das receitas**, os principais negócios desta área **implementaram durante 2011 fortes medidas para controlar os custos operacionais**, simplificar as operações e melhorar a gestão do capital circulante. Estas medidas, juntamente com a contribuição positiva do EBITDA da MDS Brasil, permitiram registar, nesta unidade de negócio, uma margem EBITDA de 2,7% em 2011, apenas 1,3 pp inferior ao valor de 2010” (p.20). “O EBITDA recorrente atingiu 661 milhões de euros em 2011, 4% abaixo do montante alcançado no ano anterior. Este valor foi naturalmente influenciado pelo investimento na internacionalização da Sonae SR, mas também pelo efeito da retração do consumo nos mercados ibéricos, sentida especialmente ao nível das categorias não-alimentares. No entanto, o desempenho ao nível do retalho alimentar e das telecomunicações, **as medidas de eficiência e de otimização da estrutura de custos permitiram atingir uma margem EBITDA recorrente de 11,5%, apenas 0,3 p.p. abaixo de 2010**” (p.15). Por outro lado, em 2011 o Grupo refere investimento em tecnologias amigas do ambiente, reforçando medidas que visam uma maior eficiência nos consumos de eletricidade e água, assim como, a eficiência na rede de transportes através da sua otimização.

Em 2012 destaca-se que “Ao nível do EBITDA recorrente, a área de Gestão de Investimentos registou um total de 5 M€ em 2012. **Todas as empresas continuaram a implementar medidas com vista ao controlo de custos operacionais (...)**” (p.072).

Através da análise dos vários relatórios, é visível uma estratégia de redução de custos para fazer face à evolução negativa de receitas, a partir de 2011. Contudo, estratégias de eficiência operacional estiveram presentes para este grupo ao longo dos anos em estudo. Esta análise permitiu destacar algumas das medidas, foram reiterados e quantificados os seus efeitos positivos, embora não isoladamente mas em conjunto com outras iniciativas.

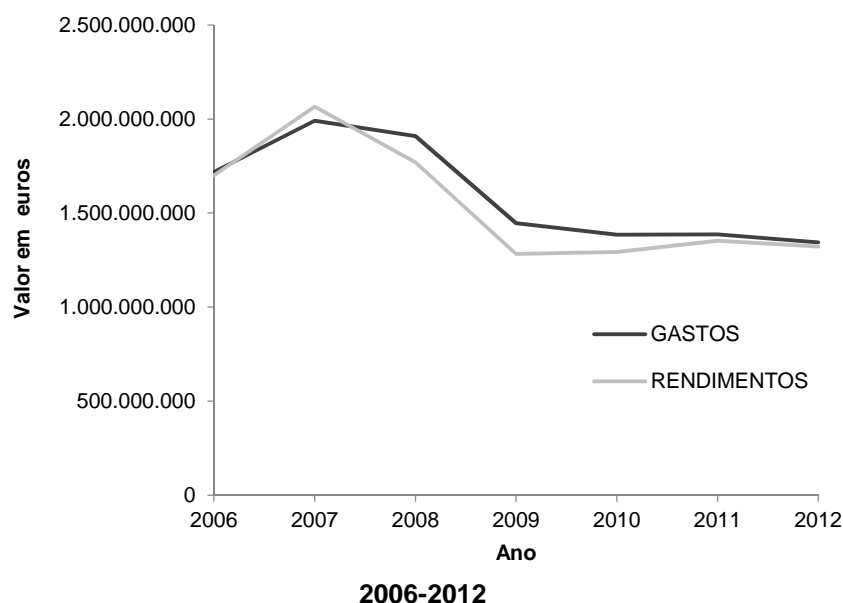
4.18. Sonae Indústria, SGPS, S.A.

De acordo com o seu portal de internet, a Sonae Indústria (Sonae-Indústria, 2013) é uma das maiores empresas industriais do sector dos derivados de madeira do mundo. A sua gama de produtos abrange, nomeadamente:

- aglomerado de partículas de madeira (*particleboard*),
- MDF (*Medium Density Fibreboard*),
- aglomerado de fibras duro (*Hardboard*),
- OSB (*Oriented Strand Board*),
- produtos e serviços de valor acrescentado - componentes, soluções e
- sistemas - para as indústrias de mobiliário, construção, decoração e para o setor de bricolage e ainda:
- laminados decorativos de alta pressão,
- produtos químicos (formaldeído, resinas à base de formaldeído e papéis impregnados).

A 31 de Dezembro de 2012, a Sonae Indústria empregava cerca de 4.400 colaboradores, espalhados por 25 unidades de produção em 6 países, e com escritórios comerciais em: Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Holanda, Suíça e África do Sul.

Figura 19 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SONAE INDÚSTRIA



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 19 é evidente que os gastos superam os rendimentos em todos os anos em estudo, com exceção de 2007. De salientar que nesta análise não foi incluída nas receitas a rubrica “outros rendimentos e ganhos”. Mas ainda que se incluísse esta rubrica, entre 2008 e 2011, os gastos superariam os rendimentos de igual forma. Quanto à evolução anual, destaca-se o ano de 2009 com uma diminuição dos gastos totais de 24,2% face ao ano anterior.

Tabela 38 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE INDÚSTRIA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	49,9%	49,2%	52,5%	47,8%	49,8%	52,0%	51,4%
variação da produção	-0,5%	-0,8%	1,5%	1,9%	0,1%	-0,2%	-0,1%
fornecimento e serviços externos	27,3%	25,4%	26,6%	29,1%	28,4%	25,8%	27,0%
gastos com o pessoal	14,4%	14,1%	15,7%	21,0%	18,8%	15,9%	15,5%
gastos de depreciação e amortização	6,4%	5,7%	7,0%	9,5%	7,4%	5,9%	5,9%
provisões e perdas por imparidade	2,1%	1,6%	3,2%	2,4%	1,5%	0,4%	1,0%
outros gastos e perdas	1,6%	1,3%	1,4%	1,1%	1,2%	2,8%	1,1%
TOTAL	101,1%	96,4%	107,9%	112,8%	107,1%	102,5%	101,7%

Fonte: Elaboração da autora

**Tabela 39 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-
20 SONAE INDÚSTRIA**

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		19,9%	-8,5%	-34,0%	5,0%	9,1%	-3,3%
variação da produção		-118,9%	249,6%	-4,4%	-94,5%	-251,6%	27,3%
fornecimento e serviços externos		13,2%	-10,1%	-20,8%	-1,5%	-5,1%	2,3%
gastos com o pessoal		18,8%	-4,2%	-3,0%	-10,1%	-11,6%	-4,8%
gastos de depreciação e amortização		8,2%	5,3%	-1,4%	-21,4%	-16,2%	-3,3%
provisões e perdas por imparidade		-6,0%	69,6%	-45,4%	-38,6%	-73,6%	165,9%
outros gastos e perdas		-2,4%	-7,1%	-45,6%	8,5%	151,9%	-62,4%
TOTAL		15,9%	-4,1%	-24,2%	-4,3%	0,2%	-3,1%

Fonte: Elaboração da autora

A nível geral, o que se destaca para esta indústria para os anos em estudo é o aumento dos custos de produção, principalmente os da madeira, dos produtos químicos e da energia, o que atingiu a rentabilidade da indústria dos painéis derivados de madeira. No Relatório Anual de 2007 é mencionado: “No início de 2007, os custos da madeira foram muito elevados, em consequência da forte procura e da concorrência das unidades de produção elétrica a biomassa. No segundo semestre de 2007, o custo da madeira começou a estabilizar-se em resultado do aumento da disponibilidade desta matéria-prima” (p.6). No entanto o grupo mostra-se otimista: “Estamos convictos de que ainda é possível melhorar a eficiência na Europa Central e na Península Ibérica, adaptando a produção à evolução da procura. Iremos concentrar esforços na finalização do processo de integração e reestruturação das fábricas adquiridas na Alemanha e na **otimização dos custos industriais e logístico**” (p.13).

Contudo, “Em 2008, contrariamente ao excelente ano de 2007, sofremos uma deterioração significativa da nossa performance. Destacam-se dois fatores principais por detrás desta queda: diminuição de volumes e **subida acentuada de custos, apesar das medidas que temos vindo a implementar de redução de custos fixos e aumento de eficiência**” (p.5). “Apesar das novas linhas de produção de aglomerado de partículas, no Canadá e na África do Sul, e de impregnação, na Alemanha, os nossos custos fixos diminuíram cerca de 21 milhões de euros em relação a 2007, em consequência do processo de reestruturação que está a decorrer” (p.6). “Este processo de reestruturação levou em 2008 à **redução de mais 222 colaboradores nas nossas fábricas na Alemanha e à diminuição de custos fixos em 7%** (10 milhões de euros) quando comparando com 2007” (p.9). “Em complemento a esta estratégia, prosseguimos com o processo de reestruturação das últimas fábricas adquiridas na Alemanha, **o que levará a uma ainda maior redução dos custos fixos em 2009**” (p.10).

No relatório de 2009 pode ler-se: “Adicionalmente, temos vindo a implementar outras **medidas de melhoria de eficiência** e de incremento de produtividade em todos os países onde operamos. **Estas medidas já resultaram numa diminuição de 51 milhões de euros em custos fixos em 2009, quando comparado com 2008. Esperamos ainda uma maior redução de custos fixos em 2010, atendendo a que as medidas implementadas ainda não tiveram um impacto total na nossa estrutura de custos**” (p.7). “Os custos fixos deverão continuar a diminuir, como resultado das medidas de reestruturação implementadas. Continuaremos a

otimizar as operações com vista ao aumento da eficiência e produtividade (p.17). “No entanto, o volume de negócios na Península Ibérica em 2009 foi de 341 milhões de euros, 25% abaixo do valor alcançado em 2008. A margem de EBITDA recorrente subiu ligeiramente de 9,6% para 9,9% **como resultado das medidas de redução de custos implementadas nesta região.**” (p.9). “Apesar do EBITDA recorrente negativo atingido durante 2009, **é expectável uma melhoria em 2010, em resultado dos efeitos das medidas de redução de custos implementadas em 2009**” (p.10).

Em 2010 verifica-se que **“Os custos variáveis aumentaram 12% tendo sido os preços da madeira o principal contributo para este aumento. Os custos fixos foram reduzidos em 6,5%”** (p.7). Na Alemanha “o processo de reestruturação implementado **fez reduzir os custos fixos o que, combinado com melhorias de eficiência operacional, levou a uma recuperação de 5pp na margem de EBITDA recorrente**” (p.9).

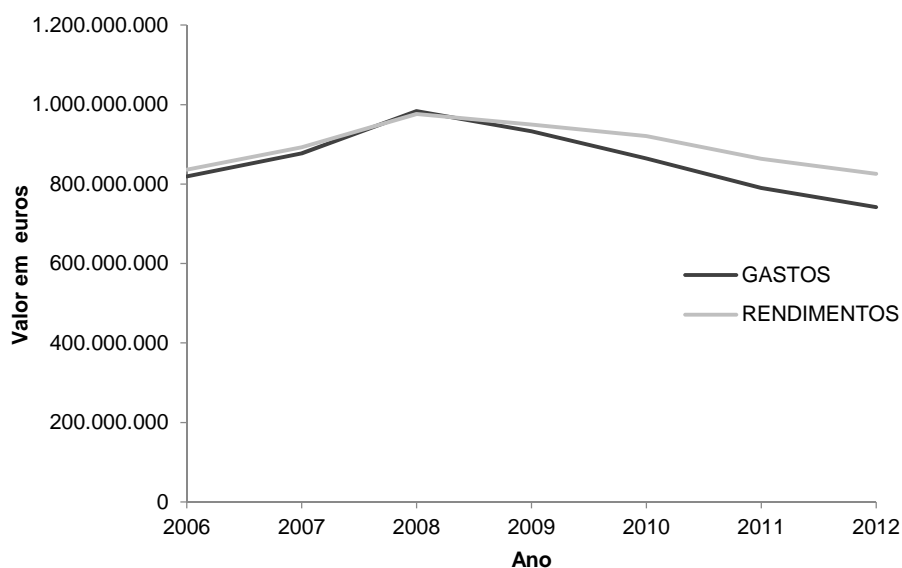
Em 2011 “A margem de EBITDA recorrente manteve-se em 7,5%, o que significa que o **aumento do volume de negócios e a redução de custos fixos foram absorvidos pelos elevados custos dos químicos, da energia e da madeira**” (p.9). “Ao comparar com 2010, os custos variáveis estão 8% acima, devendo-se tal aumento aos químicos e à madeira. Por outro lado, **os custos fixos ficaram 2% abaixo**” (p.6).

Assim, apesar de ao longo dos Relatórios Anuais ser clara a preocupação da empresa com a “eficiência operacional e “redução de custos fixos”, concretamente, apenas é referida uma **“otimização dos custos industriais e logísticos”** sendo, como tal, muito vago. Assim, neste caso, nem é possível enunciar as medidas mais utilizadas. Contudo, é compromisso do grupo para 2013 (patente no Relatório de 2012) **“Iremos continuar a implementar projetos de melhoria contínua, bem como a melhorar ainda mais a eficiência e a performance, nomeadamente através da redução de custos fixos e otimizando eficiências industriais”** (p.4).

4.19. Sonaecom, SGPS, S.A.

A carteira de negócios da SONAECON, de acordo com o seu Relatório e Contas de 2012 (CMVM, 2013), “compreende fundamentalmente duas unidades de negócio: a Optimus, cuja ambição é tornar-se no melhor operador integrado de telecomunicações em Portugal; e a área de Software e Sistemas de Informação (SSI). As mais-valias da Sonaecom decorrem da ambição, da inovação, das capacidades de marketing e de execução, qualidades que operam em conjunto com a infraestrutura de telecomunicações, bem como com a capacidade de compreender e superar as expectativas dos clientes” (p.6).

Figura 20 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: SONAE COM 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 20 é perceptível uma grande aproximação entre a linha dos gastos e rendimentos com um sentido ascendente até 2008 e descendente após essa data até 2012. Em 2008, inclusivamente, a linha dos gastos ultrapassou ligeiramente a linha dos rendimentos. De salientar que dos rendimentos está excluída a rubrica “Outras proveitos operacionais” (o que inclui Proveitos Suplementares, tais como, subsídios atribuídos pelo governo).

Tabela 40 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE COM

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	12,2%	12,2%	13,6%	16,2%	13,9%	9,9%	8,2%
fornecimento e serviços externos	54,7%	56,9%	57,6%	52,1%	52,1%	48,6%	47,6%
gastos com o pessoal	12,3%	10,6%	9,7%	10,3%	10,5%	10,7%	11,0%
gastos de depreciação e amortização	16,2%	15,7%	16,1%	16,0%	14,1%	17,8%	18,6%
provisões e perdas por imparidade	1,3%	1,4%	2,2%	2,0%	1,7%	2,7%	2,7%
outros custos operacionais	1,3%	1,5%	1,5%	1,6%	1,6%	1,8%	1,8%
TOTAL	98,0%	98,3%	100,8%	98,2%	93,9%	91,5%	89,9%

Fonte: Elaboração da autora

**Tabela 41 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-
20 SONAECOM**

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		6,4%	22,3%	15,9%	-16,9%	-33,2%	-20,3%
fornecimento e serviços externos		11,0%	10,9%	-12,0%	-3,1%	-12,5%	-6,4%
gastos com o pessoal		-7,3%	-0,2%	3,4%	-1,5%	-4,3%	-1,5%
gastos de depreciação e amortização		3,2%	12,6%	-3,7%	-14,6%	18,3%	0,1%
provisões e perdas por imparidade		14,7%	79,6%	-13,0%	-15,8%	47,8%	-7,4%
outros custos operacionais		23,8%	2,8%	4,1%	-0,6%	6,8%	-5,0%
TOTAL		7,0%	12,2%	-5,2%	-7,3%	-8,6%	-6,1%

Fonte: Elaboração da autora

Analisando o peso de cada uma das rubricas de gastos ao longo dos anos, a rubrica “fornecimento e serviços externos” ocupa um lugar de destaque representando, em média, um peso de 53% nos rendimentos da SONAECOM entre 2006 e 2012. No que diz respeito à evolução anual dos gastos verifica-se que no total, entre 2009 e 2012 existe um decréscimo que varia entre os 5,2% para 2009 e os 8,6% para 2011. Em termos absolutos é a rubrica de “fornecimento e serviços externos” que representa uma maior variação negativa, com um valor médio anual de cerca de -42 milhões de euros entre 2009 e 2012.

No Relatório e Contas – 2008 da SONAECOM é mencionado que: “O EBITDA foi de 1,0 milhões negativos, o que compara com o valor negativo de 1,3 milhões de euros, registado em 2007. Este valor deve-se, sobretudo, **à redução dos custos operacionais**” (p.54). “A Sonaecom pretende também implementar uma rede multisserviços totalmente integrada, para os segmentos móvel e fixo, de forma a aumentar a capacidade e flexibilidade da rede, **minimizando simultaneamente os custos operacionais**” (p.7). Neste ano apenas os “custos com pessoal” diminuíram cerca de 0,2% face a 2007, em consequência de um número total de colaboradores relativamente estável e do impacto da reavaliação, a preços de mercado, das responsabilidades decorrentes dos planos de incentivos de médio prazo liquidados em numerário” (p.30).

No relatório de 2009 aponta-se para o facto de a margem EBITDA ter aumentado, entre outros fatores, devido **à redução de 11,9% nas despesas Gerais e Administrativas, em resultado dos programas de redução de custos implementados ao longo do ano** sem, no entanto, fazer referência concreta aos programas/medidas em causa. Por outro lado, “a Sonaecom fez também fez significativas **atualizações e upgrades na sua rede reforçando a redução de custos (...)**” (p.62).

2010 é um ano que se destaca porque todas as rubricas de gastos apresentam um decréscimo face a 2009. No relatório deste ano é indicado que **a diminuição dos custos operacionais “(...) é consequência direta da estratégia de redução de custos** a decorrer atualmente na Optimus, um **plano extenso de transformação, desenhado no sentido de criar uma organização mais eficiente, com efeitos positivos em todas as linhas de custos.**” (p.39). “Durante 2010, continuámos a realizar **atualizações e upgrades significativos à nossa rede core de pacotes comutados.** O objetivo: **reforçar o nosso programa de redução de custos** enquanto expandimos a nossa capacidade de rede para acompanhar a crescente procura

impulsionada pelas novas ofertas e pelo cada vez mais elevado consumo de largura de banda dos consumidores” (p.59). Por outro lado, é mencionado **a introdução do *direct tunneling* 3G na rede core que “permitiu aumentar a eficiência e reduzir significativamente os custos por unidade de tráfego”** (p.59). Neste âmbito ainda se destaca outro aspeto: “Uma **nova plataforma de videoconferência de alta definição**, totalmente integrada com a nossa solução de *Enterprise Instant Messaging*, assegurando que todos os PCs estão virtualmente ligados às salas de videoconferência. Este desenvolvimento permitiu-nos aumentar significativamente a nossa produtividade através da **redução de custos de deslocação e de tempos de deslocação associados**” (p.60). A nível operacional destaca-se ainda o “lançamento de iniciativas de melhoria de eficiência operacional: “IT Datacentre Modernization Program”, promovendo as **tecnologias de virtualização e o recurso a gestão automatizada de servidores e computadores**. A renovação da infraestrutura existente permitiu ainda a **redução do consumo de energia e a redução das emissões de CO2**” (p.60).

“Ao longo de 2011, a Optimus continuou a desenvolver projetos e soluções que permitem a redução de custos de *backhaul* no Móvel, assim como a redução da dependência da infraestrutura de terceiros” (p.24).

Em 2012 a “Optimus continuou a **implementar soluções que permitem a redução de custos de *backhaul***, assim como a redução da dependência da infraestrutura de terceiros. Deste modo, 80% dos *sites* da Optimus estão já sobre a nossa própria rede, com fibra, nas zonas urbanas, e micro-ondas, nas zonas rurais” (p.17). “Em 2010, a Optimus lançou um ambicioso **programa transversal à empresa, com vista à transformação radical do seu modelo operativo**. Deste então, sob um forte plano de eficiência operacional, a Optimus tem conseguido importantes conquistas em diversos indicadores-chave. De salientar que, em paralelo com a implementação deste programa e com a **consequente redução da sua estrutura de custos**, a Optimus tem mantido a liderança em termos de marca, qualidade de serviço, experiência de cliente e inovação” (p.23). “A procura de eficiência operacional, de melhoria de processos e de sinergias levou a **uma gestão integrada e a uma estrutura organizacional que inclui uma divisão de serviços partilhados e um serviço ao cliente integrado, uma plataforma comum de TI/SI e uma equipa técnica (gestão de rede) integrada**” (p.8). “Não obstante a tendência negativa na evolução das receitas de clientes, a área móvel da Optimus atingiu uma margem EBITDA de 43,1% em 2012, um valor *benchmark*, entre os operadores móveis europeus, e que resulta das medidas de eficiência implementadas pela empresa” (p.24).

Pelo exposto anteriormente, percebe-se claramente a aposta da SONAECON em estratégias de eficiência e redução de custos como forma de fazer face à crise económica. Foi possível enunciar algumas medidas levadas cabo pelo Grupo e foi confirmado o sucesso dessas medidas não sendo, no entanto, possível, quantificar essas medidas em termos de efeitos produzidos.

4.20. Zon Multimédia – Serviços de Multimédia, SGPS, S.A.

A ZON, de acordo com seu Relatório & Contas de 2012 (CMVM, 2013), “tem vindo a afirmar-se como um operador completo, oferecendo uma gama competitiva de produtos e serviços avançados de entretenimento e telecomunicações para vários mercados – desde o residencial ao empresarial – tendo expandido internacionalmente a sua atividade em 2010.

A cadeia de valor de produtos e serviços da ZON ampliou-se e reside hoje na oferta integrada de conteúdos audiovisuais e telecomunicações – entretenimento audiovisual, redes e serviços de banda larga fixos e móveis, voz fixa e móvel, distribuição e exibição cinematográfica. Neste processo, os conteúdos audiovisuais são centrais.

São o elemento que aglutina e dá suporte à oferta de serviços integrados de entretenimento e comunicações.

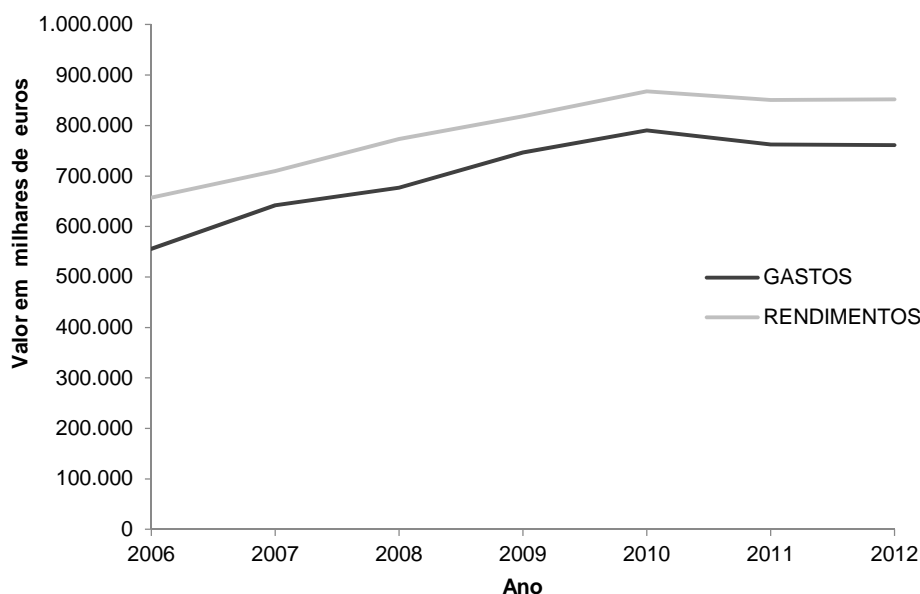
Os consumidores encontraram na ZON a solidez de um operador estabelecido, a conveniência de um fornecedor único, a garantia de qualidade em toda a cadeia de serviço e comprovada capacidade para inovar. Os grandes beneficiários deste poderoso movimento foram os clientes portugueses, que têm agora muito mais por muito menos.

A ZON veio imprimir uma nova dinâmica concorrencial no mercado das telecomunicações.

No contexto da intensa competição, a política de reinvestimento da ZON tem sido adequada à contínua melhoria dos serviços oferecidos à sua base de clientes. O lançamento rápido de novos e inovadores serviços aos consumidores tem contribuído para a dotação do País com uma infraestrutura de telecomunicações com capacidade para os elevados requisitos do futuro. A atividade da ZON coloca-a na primeira linha das megatendências sociais, demográficas e culturais que estão a formatar a economia mundial.

A ZON é hoje uma empresa de referência do PSI-20, líder do mercado de TV por subscrição em Portugal. É, igualmente, líder em serviços de banda larga de nova geração (ZON Fibra) e na distribuição e exibição cinematográfica, sendo também o único operador de telefone fixo a crescer” (p.9).

Figura 21 - Evolução dos Gastos e Rendimentos da empresa do PSI-20: ZON 2006-2012



Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Figura 21 é perceptível uma trajetória ascendente e, praticamente, proporcional entre os gastos e os rendimentos, sendo os rendimentos sempre superiores aos gastos. De 2010 para 2011 existe uma ligeira descida tanto dos gastos como dos rendimentos e em 2012, continuam as oscilações ligeiras, sendo que no caso dos rendimentos a flutuação é ascendente e, já nos gastos, é descendente. De salientar que dos rendimentos está excluída a rubrica “Outras receitas”.

Tabela 42 – Peso relativo de cada uma das rubricas de gastos nos rendimentos da empresa do PSI-20 ZON

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal	6,1%	6,2%	6,8%	7,1%	6,7%	7,0%	7,0%
custos diretos	30,9%	31,3%	30,9%	28,5%	29,0%	28,7%	28,6%
custo das mercadorias vendidas	2,6%	2,2%	1,2%	1,9%	1,7%	0,9%	1,9%
marketing e publicidade	2,8%	3,2%	3,4%	3,1%	2,9%	2,9%	2,8%
serviços de suporte	8,3%	8,2%	7,4%	7,7%	8,2%	7,8%	7,1%
fornecimento e serviços externos	16,5%	16,7%	16,8%	17,0%	15,8%	15,3%	14,8%
outros custos operacionais	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%
impostos indiretos	0,2%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,7%	0,6%
provisões e ajustamentos	2,1%	1,7%	1,7%	2,1%	0,9%	0,6%	1,0%
depreciações, amortizações e perdas por imparidade	15,6%	17,2%	18,2%	23,0%	25,3%	25,6%	25,2%
custos de reestruturação	0,2%	0,4%	0,0%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%
perdas/ganhos com a alienação de ativos, líquidas	0,1%	0,5%	0,1%	0,0%	0,0%	-0,1%	-0,1%
outros custos/ganhos	-0,6%	2,5%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	84,6%	90,4%	87,5%	91,2%	91,1%	89,6%	89,3%

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 43 – Evolução anual relativa de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ZON

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal		10,7%	19,1%	10,4%	0,1%	1,7%	0,8%
custos diretos		9,3%	7,8%	-2,7%	8,1%	-3,1%	-0,2%
custo das mercadorias vendidas		-8,8%	-37,8%	61,6%	-5,8%	-49,3%	118,5%
marketing e publicidade		25,0%	16,4%	-3,4%	-1,0%	-3,4%	-1,8%
serviços de suporte		7,8%	-1,9%	10,0%	13,4%	-7,7%	-8,5%
fornecimento e serviços externos		9,5%	9,9%	7,2%	-1,7%	-4,9%	-3,1%
outros custos operacionais		-	-	-18,5%	-62,5%	125,8%	44,9%
impostos indiretos		45,5%	10,4%	34,1%	18,0%	69,1%	-5,8%
provisões e ajustamentos		-9,8%	8,4%	32,1%	-56,5%	-28,3%	63,6%
depreciações, amortizações e perdas por imparidade		19,1%	15,0%	34,3%	16,4%	-0,9%	-1,4%
custos de reestruturação		127,9%	-92,8%	567,2%	-53,4%	104,4%	-6,1%
perdas/ganhos com a alienação de ativos, líquidas		678,6%	-81,2%	-106,3%	-568,8%	-201,8%	37,6%
outros custos/ganhos		537,1%	-82,4%	-91,3%	-43,0%	146,7%	-46,2%
TOTAL		15,6%	5,4%	10,3%	5,9%	-3,5%	-0,1%

Fonte: Elaboração da autora

Analisando o peso de cada uma das rubricas de gastos ao longo dos anos, as rubricas “custos diretos” e “fornecimento e serviços externos” e “gastos de depreciação e amortização” são as que apresentam maior peso, representando as três rubricas em conjunto, em média, cerca de 67% entre 2006 e 2012. Em termos de variação, a rubrica “depreciações, amortizações e perdas por imparidade” é a que apresenta uma variação percentual maior, cerca de 10 p.p. entre 2006 e 2012.

Na Tabela 43, não se destaca nenhuma rubrica nem nenhum ano, já que as variações são bastante dispare.

No Relatório de Gestão Consolidado de 2007 é referido que: “De forma a permitir o surgimento contínuo de iniciativas de melhoria por toda a empresa, foi lançado em junho de 2007 um projeto horizontal - “1Call” – que não só reforça a necessidade de melhorar a qualidade do serviço mas também aborda **iniciativas em áreas como o desenvolvimento empresarial, eficiência e redução de custos** e a necessidade de adaptar o modelo de gestão da empresa a esta realidade mais centrada no cliente” (p.22).

No Relatório de 2008, por outro lado, pode ler-se: “ (...) a ZON foi pioneira no lançamento em Portugal de bilheteiras integrando pontos de venda de *merchandising*, o que reverteu numa **importante redução de custos com pessoal e imobiliário**” (p.22). Por outro lado é indicado que: “O *website* comercial registou um forte crescimento em 2008, mais do que duplicando as vendas obtidas no ano anterior. Este canal demonstra ser particularmente eficaz no campo do *upgrade* de serviços, embora ainda tenha um peso relativamente pequeno no total das vendas em 2008. Trata-se de um canal de venda que ainda se encontra numa fase embrionária, no entanto, com o desenvolvimento da loja *online* em 2009, já será possível realizar todo o processo de venda através da Internet, permitindo **obter importantes eficiências operacionais**” (p.18).

Já em 2010, “Os principais ganhos são ao nível da **simplificação da comunicação e da abordagem comercial pelos canais de venda bem como da redução de custos processuais**”

(p.20). “O ZON HUB, que representava, no final de 2009, somente 1% do parque de equipamentos, é atualmente o equipamento de suporte ao serviço de banda larga e telefone fixo em mais de 35% da base de clientes. Nestes clientes, **fruto das capacidades de gestão remota avançada**, a ZON tem uma maior capacidade de despiste e resolução de problemas, o que se deverá traduzir em níveis de satisfação superiores e **numa redução dos custos operacionais**” (p.19). “Para além disto, a ZON levou a cabo a **negociação de novas condições de contratação do abastecimento de energia elétrica, que permitiram uma redução relevante dos custos associados**, e a **renegociação do contrato de prestação de serviços logísticos e de Service Centre**, permitiu a captura de importantes melhorias operacionais num quadro de redução dos custos associados” (p.30). Em suma “A ZON tem sido capaz de apresentar todos os trimestres melhorias nas margens EBITDA devido à alavancagem operacional associada ao forte crescimento do negócio e ao **esforço continuado na melhoria ao nível da eficiência operacional e na poupança de custos**” (p.62).

Por sua vez, em 2011, “(...) uma redução de custos em diversas áreas gerais e administrativas, nomeadamente em custos de serviço ao cliente, manutenção e reparações, resultando sobretudo da implementação de **várias medidas visando melhorar a eficiência operacional ao nível do *contact centre***” (p.95). “O maior desafio **consiste na gestão da mudança e conseguir a adesão dos colaboradores** na utilização dos novos processos e das novas ferramentas. Deste modo, a procura de melhoria da eficiência operacional focou-se nos seguintes principais objetivos: “**Fazer bem à primeira**”; **Redução dos erros e dos tempos de execução e, por consequência a redução de custos e o aumento da satisfação dos clientes**” (p.127). “(...) no setor das Compras, é de assinalar várias medidas que resultaram numa poupança efetiva por parte da ZON. Assim, foram desenvolvidos **vários esforços ao nível da área de compras e de negociação de tecnologia e equipamento terminal de cliente que conduziram a poupanças significativas nos seus custos de aquisição**. Para além disto, a ZON levou a cabo a **negociação de novas condições de operação, manutenção e gestão de infraestruturas tecnológicas e serviços em *outsourcing*** num quadro de redução dos custos associados e na criação de incentivos para a captura de ganhos de eficiência, produtividade e qualidade de serviço” (p.048).

Em 2012 é indicado no relatório que foram feitas negociações dos modelos de comissões dos vários canais e outras ações para redução de custos, “**conseguindo fazer mais pelo mesmo valor**” (p.27). Por outro lado, é mencionado que se atinge uma redução de custos “**ao reduzir o desperdício, diminuindo os valores relativos à gestão e processamento deste excesso (custo de oportunidade do stock, espaço, manuseamento, *tracking*, etc.)**” (p.89). “A ZON reconhece que uma estratégia corporativa de sustentabilidade contribui para os indicadores financeiros, ao colocar ênfase em **processos mais eficientes e em redução dos custos, e para a reputação da empresa junto de investidores e consumidores**” (p.74).

Por toda a informação mencionada anteriormente retirada dos vários Relatórios de Gestão percebe-se, claramente, a importância que estratégias de eficiência e redução de custos representam para a ZON. Foi possível extrair um conjunto de medidas levadas a cabo que

resultaram em reduções efetivas dos custos. Contudo, torna-se difícil é quantificar essas medidas em termos de efeitos produzidos.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Da análise individual destaca-se a diversidade de empresas em termos de setor de atividade, assim como, a abordagem à temática de redução de custos. Já era perfeitamente expectável que as estratégias de redução de custos estivessem relacionadas com o setor de atividade da empresa e, de facto, isso verificou-se. Assim, é possível encontrar algumas similaridades em termos de estratégias utilizadas ao nível da redução de custos entre empresas do mesmo setor de atividade.

Os anos escolhidos para a análise, de 2006 a 2012, não foram por acaso. Esta escolha teve o intuito de poder comparar o cenário antes da crise, ano de 2006, sendo que em 2007 em alguns relatórios a menção a essa conjuntura já existe, como é o caso do Banco BPI no seu relatório de 2012 que refere “o que traduz a implementação pelo Banco de medidas de racionalização da estrutura operativa, logo após os primeiros sinais da crise financeira internacional em 2007” (CMVM, 2013).

Torna-se difícil estabelecer um padrão geral em termos de anos mais fortes de redução de custos. Em termos de média, poderão ser apontados alguns números interessantes: de todos os anos analisados ao nível da evolução dos gastos, o ano de 2012 é o ano que apresenta um crescimento mais baixo de 0,3% relativamente ao ano anterior. No extremo oposto, ou seja, o ano que apresenta um maior crescimento dos gastos face ao ano anterior, é o ano de 2008 com um crescimento relativamente a 2007 de 14,5%. Ainda em termos médios, as empresas do PSI-20 registaram um crescimento nos seus custos de cerca de 7,9% entre 2006 e 2012.

A empresa do PSI-20 que mais se destaca em termos médios de redução de custos é a Sonae Industria, SGPS, S.A., com uma redução média dos gastos entre 2006 e 2012 de 3,3%. Contudo, analisando os vários relatórios desta empresa, percebe-se claramente a aposta na redução de custos mas que foram contrabalançados com o preço das matérias-primas que tendia a aumentar.

Para proceder à análise global das várias empresas, convém relembrar as questões definidas na metodologia:

1. A “redução de custos” é uma preocupação para a empresa?
2. A empresa tomou medidas específicas para reduzir custos?
3. Quais as medidas utilizadas por cada uma das empresas que tomaram medidas de redução de custos”?
4. As medidas foram tomadas/alteradas em função da conjuntura de crise?
5. As medidas, globalmente, foram bem-sucedidas?

De forma a facilitar a análise as hipóteses possíveis para as questões 1, 2, 4 e 5 são: “sim”, “não” ou “inconclusivo”. As respostas derivam da análise efetuada no capítulo anterior.

De seguida apresenta-se a Tabela 44 que pretende espelhar o resultado para cada uma das 20 empresas.

Tabela 44 – Respostas obtidas para as questões 1, 2, 4 e 5 definidas na metodologia

*programa específico de redução de custos

	Empresa	A “redução de custos” é uma preocupação para a empresa?	A empresa tomou medidas específicas para reduzir custos?	As medidas foram tomadas/ alteradas em função da conjuntura de crise?	As medidas, globalmente, foram bem-sucedidas?
1	ALTRI	sim	sim	inconclusivo	inconclusivo
2	BCP	sim	sim	não	inconclusivo
3	BES	sim	sim	inconclusivo	inconclusivo
4	BPI	sim	sim	sim	inconclusivo
5	BRISA	sim	sim	inconclusivo	sim
6	CIMPOR	sim	sim*	sim	sim
7	EDP	sim	sim*	não	sim
8	EDP RENOVÁVEIS	sim	sim	inconclusivo	inconclusivo
9	ESFG	sim	sim	inconclusivo	inconclusivo
10	GALP	sim	sim	inconclusivo	inconclusivo
11	JERÓNIMO MARTINS	sim	sim	sim	inconclusivo
12	MOTA ENGIL	sim	não	inconclusivo	inconclusivo
13	PORTUCEL	sim	sim*	inconclusivo	inconclusivo
14	PT	sim	sim	inconclusivo	inconclusivo
15	REN	sim	sim*	inconclusivo	inconclusivo
16	SEMAPA	sim	sim	sim	inconclusivo
17	SONAE	sim	sim	inconclusivo	inconclusivo
18	SONAE INDUSTRIA	sim	sim	sim	sim
19	SONAE COM	sim	sim	sim	sim
20	ZON MULTIMÉDIA	sim	sim	inconclusivo	sim

Fonte: Elaboração da autora

Da análise da Tabela 44 pode concluir-se que todas as empresas demonstram em algum dos anos em estudo alguma indicação ao nível da redução de custos. O “grau de preocupação” e as medidas tomadas é que divergem bastante. Considerou-se que existe preocupação com a temática em estudo quando em, pelo menos, um dos relatórios analisados, entre 2006 e 2012, era indicada pelo menos uma medida ou apenas referida a preocupação com a temática. Decorreu da observação de relatórios onde, por vezes, eram evidenciados números com poupanças de milhões de euros mas que em termos de análise de rubricas isso não era visível. Este é caso da EDP – Energias de Portugal, S.A., onde no relatório de 2010 é indicado “OPEX: este projeto focalizado na otimização da base de custos do Grupo EDP tem vindo sistematicamente a alcançar resultados acima dos objetivos que foram definidos, encerrando o ano de 2010 com uma poupança total de

159 milhões de euros (...)", mas que analisando o crescimento dos gastos entre 2009 e 2010, a variação é positiva em de cerca de 1794 milhões de euros

Quanto a saber se as empresas tomaram medidas de redução de custos, conclui-se que 95% das empresas tomaram medidas com o objetivo de reduzir custos/aumentar a eficiência. Inclusivamente, 4 empresas, que corresponde a 20%, adotaram mesmo programas específicos de redução de custos. Estas empresas são: a CIMPOR, EDP, PORTUCEL e REN.

Uma estratégia de redução de custos foi seguida ou alterada em resposta à crise é referida por 30% das empresas, sendo de grande expressão, neste caso, as situações em que não é possível tirar conclusões, ou seja, 60%.

Por fim, o sucesso das iniciativas de redução de custos. De salientar que neste caso, foi tido em consideração o que era mencionado pela empresa nos vários relatórios embora, muitas vezes, os valores da demonstração de resultados não o espelhassem. 25% das empresas indica claramente que as medidas implementadas foram bem-sucedidas.

Em resposta à questão n.º 3, "Quais as medidas utilizadas por cada uma das empresas que tomaram medidas de redução de custos?", foi elaborada a Tabela que pretende sistematizar as medidas que foram sendo referenciadas ao longo dos 140 relatórios analisados.

Em resposta à questão n.º 3, "Quais as medidas utilizadas por cada uma das empresas que tomaram medidas de redução de custos?", foi elaborada a Tabela 45 que pretende sistematizar as medidas que foram sendo referenciadas ao longo dos 140 relatórios analisados.

Tabela 45 – Síntese das medidas de redução de custos elencadas pelas 20 empresas entre 2006 e 2012

	Empresa	Quais as medidas utilizadas por cada uma das empresas que tomaram medidas de redução de custos?
1	ALTRI	não disponível
2	BCP	<ul style="list-style-type: none"> - redimensionamento do quadro de Colaboradores - plano transversal de redução de custos com pessoal - anulação de parte da remuneração variável periodificada - novo contrato de <i>outsourcing</i> de sistemas de informação - ajustamento da estrutura ao volume de produção no novo contexto de mercado - simplificação organizativa e otimização de processos: <i>delaying</i> e fusão de áreas de suporte (...) e simplificação do modelo (...), centralização das funções de suporte e integração de <i>back-offices</i>.
3	BES	<ul style="list-style-type: none"> - simplificação de processos - centralização de operativas em estruturas especializadas - fusão e integração de atividades - investimentos em novas tecnologias - colaboradores contribuíram com ideias a concurso na categoria de redução de custos
4	BPI	não disponível
5	BRISA	- automatização de cobrança de portagens
6	CIMPOR	<ul style="list-style-type: none"> - centralização de Compras: otimização dos processos/custos de logística - coprocessamento de combustíveis alternativos; aumento do uso de combustíveis alternativos; melhoria de eficiência ao nível dos consumos caloríficos e elétricos

		<ul style="list-style-type: none"> - redução de consumos específicos - redução de custos fixos fabris
7	EDP	não disponível
8	EDP RENOVÁVEIS	não disponível
9	ESFG	não disponível
10	GALP	<ul style="list-style-type: none"> - paragens parciais das refinarias (em alternativa às paragens gerais) para manutenção - minimizará o número de unidades paradas em simultâneo, com otimização dos trabalhos de manutenção e respetiva redução de custos - renegociação de seguros de saúde e respetivo cálculo atuarial
11	JERÓNIMO MARTINS	<ul style="list-style-type: none"> - utilização de novas tecnologias no <i>Supply-Chain</i> - <i>outsourcing</i> da logística - <i>packaging</i> otimizado - tecnologias inteligentes - energias renováveis - gestão interna do todo o processo logístico - RFID (Identificação por Rádio Frequência) - centralização da faturação e fatura desmaterializada - arquivo comparativamente ao papel - comunicação via fax - cartas para avisos de pagamento - expansão da estrutura física de logística - produção local de Marcas Próprias (ilha da Madeira) - plataforma JM <i>Direct</i> (projeto business to business com fornecedores) - a renegociação dos contratos de <i>outsourcing</i> dos sistemas centrais e da informática distribuída - a implementação de soluções de virtualização ao nível de servidores e dos postos de trabalho - a renegociação das condições comerciais associadas à rede de dados, voz fixa e rede móvel - a revisão dos custos dos serviços de manutenção dos sistemas de loja, procedendo-se ainda a uma racionalização do número de equipamentos e licenças de <i>software</i> em utilização - <i>workflow</i> de dados-mestre via portal <i>JMDirect</i> (projeto business to business com fornecedores) - otimização de rotas - introdução de limites de velocidade para a frota - condicionamento no uso de estradas com portagens
12	MOTA ENGIL	não disponível
13	PORTUCEL	<ul style="list-style-type: none"> - a redução no consumo de <i>fuel-oil</i> - substituição do <i>fuel-oil</i> por gás natural - utilização intensiva de biomassas - criação de unidades de cogeração a biomassa e gás natural
14	PT	<ul style="list-style-type: none"> - programa de redução de efetivos - contenção de aumentos salariais - menores remunerações variáveis e horas extraordinárias - reestruturação do plano de cuidados de saúde - ajustamentos nas responsabilidades com cuidados de saúde - substituição dos tradicionais sistemas de iluminação por sistemas de lâmpadas de elevada eficiência - gestão integrada e mais eficiente das redes fixa e móvel - otimização da área de serviço ao cliente - contribuição de todos os colaboradores da empresa para a geração de ideias de melhoria contínua

		<ul style="list-style-type: none"> - racionalização do material utilizado nas embalagens: redução do volume de material utilizado nas embalagens de produtos através do uso de material reciclado e igualmente resistente - jardins eficientes: colocação de pedras decorativas em jardins - reencaminhamento de águas utilizadas nos lavatórios e das águas das chuvas para a rega dos jardins - uso eficiente da iluminação nos edifícios: obrigatoriedade de desligar as luzes dos corredores dos edifícios durante os fins de semana e feriados. - leilões PT: criação de uma plataforma na intranet onde e possível leiloar internamente materiais PT obsoletos - <i>click Software</i>: a distribuição de tarefas aos técnicos e a monitorização das atividades no terreno. Os técnicos conseguem efetuar testes a linha remotamente e em tempo real, tornando-os mais autónomos. A distribuição/roteamento automático implica uma menor intervenção humana e possibilita um agendamento mais preciso das atividades. Com recurso ao GPS e possível otimizar a rota efetuada pelos técnicos ao longo do dia. - unificação de faturação de Telefone e Internet
15	REN	não disponível
16	SEMAPA	<ul style="list-style-type: none"> - uso de resíduos como energia e como matéria-prima - unidades de cogeração a biomassa e gás natural - redução significativa no consumo de <i>fuel-oil</i> - utilização intensiva de biomassas. - substituição do <i>fuel-oil</i> por gás natural - projeto de aumento de eficiência energética - transferência das melhores práticas de operação e manutenção - projeto LEAN - cogeração de energia
17	SONAE	não disponível
18	SONAE INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> - melhoria dos sistemas de informação - modernização da estrutura logística - formação de pessoal
19	SONAE COM	<ul style="list-style-type: none"> - implementar uma rede multiserviços totalmente integrada - atualizações e <i>upgrades</i> significativos à nossa rede core de pacotes comutados - Introduzimos o <i>direct tunneling</i> 3G na nossa rede core, - nova plataforma de videoconferência de alta definição - promovendo as tecnologias de virtualização e o recurso a gestão automatizada de servidores e computadores - programa transversal à empresa, com vista à transformação radical do seu modelo operativo. - gestão integrada e a uma estrutura organizacional que inclui uma divisão de serviços partilhados e um serviço ao cliente integrado, uma plataforma comum de TI/SI e uma equipa técnica (gestão de rede) integrada
20	ZON MULTIMÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> - lançamento em Portugal de bilheteiras integrando pontos de venda de <i>merchandising</i> - <i>website</i> comercial - simplificação da comunicação e da abordagem comercial pelos canais de venda - capacidades de gestão remota avançada - negociação de novas condições de contratação do abastecimento de energia elétrica - renegociação do contrato de prestação de serviços logísticos e de <i>Service Centre</i>

- consiste na gestão da mudança e conseguir a adesão dos colaboradores
- “Fazer bem à primeira”; Redução dos erros e dos tempos de execução e, por consequência a redução de custos e o aumento da satisfação dos clientes”.
- área de compras e de negociação de tecnologia e equipamento terminal de cliente
- negociação de novas condições de operação, manutenção e gestão de infraestruturas tecnológicas e serviços em *outsourcing*
- diminuindo os valores relativos à gestão e processamento deste excesso (custo de oportunidade do stock, espaço, manuseamento, *tracking*, etc.)

Fonte: Elaboração da autora

Como não foi possível, pelos dados disponíveis nos vários relatórios de contas analisados quantificar os efeitos de cada uma das medidas apontadas, a análise seguinte pretende apenas destacar algumas que poderão servir de exemplo a outras empresas (que não integram o PSI-20) na medida em que será analisado o que se poderá chamar de “as melhores práticas” ao nível da redução de custos em conjuntura de crise.

Como seria de esperar as medidas relacionadas com os custos com pessoal são utilizadas por várias empresas mas possuem várias *nuanças*: redimensionamento do quadro de colaboradores, anulação/corte de remuneração variável, contenção de aumentos salariais, reconversão de quadros, formação, renegociação/reestruturação de seguros de saúde, corte nas horas extraordinárias. Ainda dentro desta tipologia de gastos (pessoal), há a destacar a substituição do homem-máquina, como é o caso da BRISA na cobrança de portagens e a subcontratação/*outsourcing* versus utilização de recursos internos. No que diz respeito a esta última, pode dizer-se que ambas são opções e ambas podem resultar numa redução de custos. Tudo dependerá do contexto e terá de ser efetuada uma análise caso a caso para avaliar a melhor opção. Assim sendo, dispensar colaboradores poderá nem ser a melhor opção em alguns casos, veja-se o exemplo do Grupo Jerónimo Martins em 2007, ao nível da Logística Alimentar em Portugal é referido que o Grupo “(...) passou a ser responsável pela totalidade do processo de gestão das áreas de bazar ligeiro e bazar pesado, cujo armazenamento e transporte eram, até então, geridos por um fornecedor externo de serviços logísticos. A implementação desta decisão permitiu reduzir os custos por unidade movimentada em cerca de 60%, bem como beneficiar da elevada eficiência e qualidade da operação interna, tendo um reflexo positivo nos níveis de serviço às lojas e no relacionamento com os parceiros de negócio da cadeia de abastecimento.”

Em contraponto, salienta-se a estratégia utilizada por algumas empresas em solicitar aos seus próprios colaboradores ideias para reduzir custos. Disto é exemplo o BES em 2010 com o “Banco de Ideias”. Este pretendia ser um programa de inovação com base em ideias, na experiência e na capacidade de iniciativa dos colaboradores. Por entre as várias categorias do concurso, havia a categoria de redução de custos. Neste âmbito também poderá ser referida a PT, que solicitou a contribuição de todos os colaboradores da empresa para a geração de ideias de melhoria contínua, denominado de “Mercado de Ideias”. Os colaboradores puderam contribuir

ativamente para os processos de inovação da PT, através da submissão, discussão e votação de ideias, onde participaram cerca de dois terços dos colaboradores da empresa. “As ideias já implementadas permitiram alcançar melhorias a nível operacional, bem como a redução significativa da pegada ambiental do Grupo PT através de uma maior consciencialização dos colaboradores. Os resultados destas propostas de valor encontram-se já comprovados, superando, em alguns casos, o impacto inicialmente expectável”. As iniciativas implementadas encontram-se elencadas na Tabela 45.

Nas empresas analisadas há um conjunto que se destaca por serem empresas em que os custos energéticos têm um significado importante nos seus custos de produção. Nestas empresas há uma tendência clara para utilização de fontes de energias mais limpas, energias renováveis e mais amigas do ambiente. Este é caso da PORTUCEL e da SEMAPA. Assim, nestas empresas há uma tendência para a redução no consumo de *fuel-oil* e na sua substituição por gás natural, para a utilização intensiva de biomassas e criação de unidades de cogeração a biomassa e gás natural. Tudo isto significa um aumento de eficiência energética e como as próprias empresas referem, uma redução de custos de produção.

Contudo, algumas das medidas de redução de custos apontadas pelas várias empresas exigem um investimento prévio. Parece um contrassenso, ou seja, terá de haver um investimento no curto prazo para no medio/longo prazo haver uma redução de custos. Este é o caso dos investimentos em novas tecnologias cujo potencial permitirá recuperar esse investimento e reduzir os custos face à sua não utilização. A formação de recursos humanos será um custo mas poderá permitir obter ganhos de eficiência significativos. Outro exemplo mais do senso comum, porque até poderá ser utilizado nas próprias habitações, é a substituição do sistema de iluminação por lâmpadas de elevada eficiência, conjuntamente, com uma utilização mais responsável, poderá originar poupanças significativas.

Contudo, como referido inicialmente, ainda que esta seja uma temática que deverá ser importante para as empresas, a redução de custos não se deverá sobrepor aos principais objetivos de uma empresa: satisfazer o cliente, oferecendo-lhe produtos/serviços de qualidade.

Limitações

A intenção inicial neste estudo seria obter informação muito mais quantitativa, com base no estudo empírico.

Mas logo após a recolha dos primeiros dados verificou-se um conjunto de limitações na forma como os dados eram apresentados nos vários relatórios de contas. Havia referências à temática em estudo, alguns relatórios eram mais detalhados a este nível do que outros mas, no geral, não permitiam retirar dados suficientes que permitissem identificar qual o impacto quantitativo das medidas de redução de custos tomadas de forma individual. Não sendo isto possível, hierarquizar as medidas individualmente e avaliar o respetivo impacto também não seria viável. Por conseguinte, este constrangimento obrigou a abandonar os seguintes objetivos iniciais:

- selecionar as medidas que surtiram efeito, através da análise de dados quantitativos de determinadas rubricas das Contas Consolidadas;
- quantificar essas medidas em termos de efeitos produzidos;
- hierarquizá-las consoante o impacto de cada uma na diminuição da estrutura de custos total da empresa.

Assim sendo, forçosamente teve de se optar por definir um conjunto de questões diferentes que, na generalidade, pudessem ser respondidas através da análise dos vários relatórios de contas.

Outra intenção inicial que teve de ser abandonada foi harmonizar as rubricas entre as várias empresas de forma a conseguir obter dados globais muito mais elucidativos e úteis. Contudo, tratando de empresas de setores tão diversificados e com forma de apresentação dos dados igualmente diversa, colocou também esta intenção por terra.

Ao nível das limitações importa também referir a questão de que muitas empresas têm presença noutros países mas Portugal ocupa um lugar de estaque ao nível do volume de negócios. O que se notou com a análise dos vários relatórios foi que muitas vezes haviam medidas de redução de custos tomadas em Portugal, dada a conjuntura atual, mas noutros países onde essa empresa estava presente, foram tomadas medidas expansionistas. Assim, os efeitos positivos ao nível de redução de custos tidos em Portugal eram muitas vezes anulados por efeitos contrários verificados noutros países. Ainda se ponderou a hipótese de analisar demonstrações de resultado apenas relativas a Portugal, mas nem todos os relatórios forneciam essa informação.

Outro problema que surgiu tem a ver com a reexpressão de valores. Com o decorrer da transposição dos dados das várias demonstrações de resultados, verificou-se a existência de dados reexpressos no ano seguinte, relativos ao ano anterior, em grande parte dos casos. Tratando-se uma análise contínua e comparativa ao longo de 7 anos, a melhor opção seria utilizar sempre os dados reexpressos que constam do relatório do ano seguinte, com diferenças, por vezes, significativas. Assim, quando se analisa o conteúdo do relatório de um ano em específico e quando este faz comparações relativamente ao ano anterior, os dados do ano anterior são reexpressos mas os desse ano em específico não. Isto explica a diferença entre os dados que constam nas tabelas deste estudo, especificamente elaborados para este efeito e as citações dos vários relatórios de contas.

Existem diferentes razões pelas quais as empresas reexpressam os dados relativos ao ano anterior. Por exemplo, a Mota Engil no seu relatório de 2008 refere “ (...) foi efetuada a reexpressão das demonstrações financeiras do GRUPO resultantes da fraude detetada na Hungria (Nota 39), pelo que, nas rubricas aplicáveis, se procedeu à apresentação dos saldos reexpressos relativos ao exercício de 2007.” Já a PT em 2009 indica que “de acordo com a norma IAS 1 Apresentação de Demonstrações Financeiras revista, e no seguimento da adoção desta nova política contabilística de forma retrospectiva, a Portugal Telecom divulgou uma demonstração adicional da posição financeira consolidada em 1 de Janeiro de 2008, reexpressando os impactos da adoção desta política contabilística. Adicionalmente, a Portugal Telecom divulgou as notas àquela data que foram alteradas decorrente da adoção desta nova política contabilística.” A SEMAPA em 2012 indica que “ (...) em virtude de um conjunto de atos e factos de natureza jurídica, operacional e financeira nomeadamente respeitantes a projetos de investimento e distribuição de dividendos, entre outras, entende a Semapa que o acordo parassocial existente deixou de produzir efeitos a essa data, razão pela qual passou a consolidar integralmente a subsidiária Secil a partir de 22 de Março, tendo por base a percentagem de direitos de voto detidos na referida subsidiária (51%), reexpressando as contas apresentadas referentes ao primeiro trimestre de 2012.”

Investigação Futura

Uma vez que a principal limitação deste estudo está relacionada com os dados disponíveis nos relatórios de contas, numa futura investigação seria de ponderar utilizar outras fontes para além dos relatórios, como fazer um inquérito às empresas ou mesmo tentar ter acesso a relatórios de planos internos de redução de custos levados a cabo por essas empresas. O mais interessante seria mesmo incidir nas empresas que apostam em planos bem definidos e com metas pré-estabelecidas como é caso da CIMPOR, EDP, PORTUCEL e REN.

Uma vez que a comparação entre vários setores de atividades será sempre complicado, o melhor seria conduzir a investigação em diferentes setores e apenas depois tentar tirar ilações globais, sempre que possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghion, P., Blundell, R., Griffith, R., Howitt, P., & Prantl, S. (2009). The Effects of Entry on Incumbent Innovation and Productivity. *Review of Economics and Statistics*, 91, 1, 20-32.
- Aiginger, K. (2009). The Current Economic Crisis: Causes, Cures and Consequences (Working Paper N° 341). Retrived from Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung website: http://www.wifo.ac.at/en/publications?detail-view=yes&publikation_id=36501.
- Allen, F., Babus, A., & Carletti, E. (2009). Financial Crises: Theory and Evidence *Annual Review of Financial Economics* (Vol. 1, pp. 97-116).
- Araújo, S. M. A. d. (2010). O Impacto da Aplicação das Normas Internacionais de Contabilidade nas Empresas do PSI 20. (Master Thesis, ISEG - School of Economics & Management Lisbon, Available from <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2384>.
- Bordo, M. D. (2008). An historical perspective on the crisis of 2007-2008 (Working Paper N° 14569). Retrived from National Bureau of Economic Research website: <http://www.nber.org/papers/w14569>.
- Bordo, M. D., & Haubrich, J. G. (2010). Credit crises, money and contractions: An historical view. *Journal of Monetary Economics*, 57, 1, 1-18.
- Buiter, W. H. (2007). *Lessons from the 2007 financial crisis* (CEPR Discussion Paper N° DP6596). Retrived from Universiteit van Amsterdam website: <http://www.econ.tu.ac.th/index.php?lang=en>.
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97, 3, 470-487.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65, 1, 29-43.
- CIMPOR (2013). *História*. Retrived 1 de janeiro de 2013, from CIMPOR website, http://www.cimpor.pt/cronologia.aspx?lang=pt&id_class=122&name=Historia.
- Claessens, S., Kose, M. A., & Terrones, M. E. (2009). What happens during recessions, crunches and busts? *Economic Policy*, 24, 60, 653-700.
- CMVM (2013). *Prestação de Contas Anuais*. Retrived 1 de junho de 2013, from CMVM website, <http://www.cmvm.pt/>.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003). Redução de custos com inteligência. *HSM Management*, 40, 32-38.
- Dabrowski, M. (2010). The global financial crisis: Lessons for European integration. *Economic Systems*, 34, 1, 38-54.
- EC - European Comission (2009). *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses* (Economic and Financial Affairs Publication No 7). Retrieved from European Comission website: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication_summary15885_en.htm.
- EDP (2013). *A EDP*. Retrived 1 de janeiro de 2013, from EDP website, <http://www.edp.pt/pt/investidores/aedp/Pages/aedp.aspx>.
- EDPR (2013). *Quem Somos*. Retrived 1 de junho de 2013, from EDPR website, <http://www.edpr.com/pt-pt/empresa/quem-somos/>.

- Eichengreen, B., & O'Rourke, K. H. (2009). *A Tale of Two Depressions*. Retrived 1 de janeiro de 2014, from Advisor Perspectives, Inc. website, http://www.advisorperspectives.com/newsletters09/A_Tale_of_Two_Depressions.html.
- Euronext (2013). *PSI 20*. Retrived 1 de janeiro de 2013, from Euronext website, <http://www.Euronext.com>.
- GALP (2013). *O grupo Galp Energia*. Retrived 1 de junho de 2013, from GALP website, <http://www.galpenergia.com/PT/agalpenergia/ogrupos/Paginas/Home.aspx>.
- Greenspan, A. (2009). The Fed didn't cause the housing bubble. *Wall Street Journal*, 11, A15.
- Guellec, D., & de la Potterie, B. v. P. (2002). R&D and Productivity Growth: Panel Data Analysis of 16 OECD Countries *OECD Economic Studies*, 33, 103-126.
- Haugh, D., Ollivaud, P., & Turner, D. (2009). The macroeconomic consequences of banking crises in OECD countries (Working Paper Nº 683). Retrived from OECD website: <http://dx.doi.org/10.1787/226123651438>.
- IMF - International Monetary Fund (2010). *Recovery, Risk, and Rebalancing* (World Economic Outlook Publication No October 10). Retrieved from International Monetary Fund website: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/>.
- Jagannathan, R., Kapoor, M., & Schaumburg, E. (2013). Causes of the Great Recession of 2007–2009: The Financial Crisis Was the Symptom Not the Disease! *Journal of Financial Intermediation*, 22, 1, 4-29.
- JM (2013). *Perfil da Empresa*. Retrived 1 de junho de 2014, from JM website, <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/perfil-da-empresa.aspx>.
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 4, 179-186.
- Klapper, L., & Love, I. (2011). The impact of the financial crisis on new firm registration. *Economics Letters*, 113, 1, 1-4.
- Lünnemann, P., & Mathä, T. Y. (2011). How do Firms Adjust in a Crisis? Evidence from a Survey Among Luxembourg Firms (Working Paper Nº 70). Retrived from Banque Centrale du Luxembourg website: http://www.bcl.lu/fr/publications/cahiers_etudes/70/index.html.
- McNair, C. J., Polutnik, L., & Silvi, R. (2001). Cost management and value creation: the missing link. *European Accounting Review*, 10, 1, 33-50.
- Modarress, B., Ansari, A., & Lockwood, D. L. (2005). Kaizen Costing for Lean Manufacturing: a Case Study. *International Journal of Production Research*, 43, 9, 1751-1760.
- Mota-Engil (2013). *Mota Engil - Um Mundo de Inspiração*. Retrived from Mota Engil website, http://www.mota-engil.pt/images/content/2561_1_G.pdf?&searchlink=true&searchlink=true.
- Paula, M. R. d. S. M. (2009). Impacto da Crise Subprime no Sector Bancário Português. (Master Thesis, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Available from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1699>.
- Pindyck, R. S. (1991). Irreversibility, Uncertainty, and Investment. *Journal of Economic Literature*, 29, 3, 1110-1148.
- PORTUCEL (2013). *Perfil*. Retrived 1 de junho de 2013, from PORTUCEL website, <http://www.portucelsoporcel.com/pt/group/index.php>.

- PT (2013). *Sobre a PT Portugal*. Retrived 1 de junho de 2013, from PT website, <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/>.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). The aftermath of financial crises (Working Paper N° 14656). Retrived from National Bureau of Economic Research website: <http://www.nber.org/papers/w14656>.
- Reis, L. H. V. (2011). The Capital Structure of Portuguese Firms Within a Crisis. (Master Thesis, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Available from <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4565>.
- REN (2013a). *Quem Somos*. Retrived 1 de junho de 2013, from REN website, http://www.ren.pt/quem_somos/.
- REN (2013b). *Relatório & Contas 2013*. Retrived 20 de julho de 2013, from REN website, <http://relatorioecontas2013.ren.pt/>.
- Romer, D. (2012). *Advanced Macroeconomics, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- SEMAPA (2013). *Quem Somos*. Retrived 1 de junho de 2013, from SEMAPA website, <http://www.semapa.pt/pt-pt/quem-somos>.
- Smadi, S. A. (2009). Kaizen Strategy and the Drive for Competitiveness: Challenges and Opportunities. *Competitiveness Review*, 19, 3, 203-211.
- Sonae-Indústria (2013). *Apresentação*. Retrived 1 de junho de 2013, from Sonae Indústria website, www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,17.
- SONAE (2013). *Áreas de Negócio*. Retrived 1 de junho de 2013, from SONAE website, <http://www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/>.
- Souza, M. A., Marengo, S., & Jaroseski, S. (2012). Adoção de Práticas de Gestão Externa de Custos: Um Estudo Multicaso em Empresas da Região da Serra Gaúcha. *Revista Universo Contábil*, 8, 2, 43-63.
- Spence, M. (1976). Product Selection, Fixed Costs, and Monopolistic Competition. *The Review of Economic Studies*, 43, 2, 217-235.
- Spence, M. (1984). Cost Reduction, Competition, and Industry Performance. *Econometrica*, 52, 1, 101-121.
- Swenson, D., Ansari, S., Bell, J., & Kim, I.-W. (2003). Best Practices in Target Costing. *Management Accounting Quarterly*, 4, 2, 12-17.
- Walther, L. M., & Skousen, C. J. (2009). *Managerial and Cost Accounting*.
- Yanru, W., & Zhaofen, W. (2010). *An Empirical Research on Financial Crisis Early Warning System from the Inventory Perspective* (Proceedings of the 7th International Conference on Innovation Management Discussion Paper N° 27). Retrived from PUCSP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo website: http://www.pucsp.br/icim/ingles/proceedings/papers_2010_2.html.

ANEXOS

Tabela 46 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ALTRI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	108.431.532	90.882.672	79.542.865	112.017.763	163.535.679	201.463.043	208.834.212
fornecimento e serviços externos	74.788.295	76.824.375	86.636.886	109.012.032	119.496.500	129.240.373	144.557.997
gastos com o pessoal	40.845.703	31.972.472	30.924.372	33.392.309	34.858.687	33.229.321	31.487.816
gastos de depreciação e amortização	19.497.642	23.127.987	28.820.774	38.911.128	51.194.657	52.259.768	48.861.653
provisões e perdas por imparidade	3.587.346	643.596	5.822.688	928.327	158.030	80.294	4.544.227
outros custos	4.722.442	6.562.708	8.717.661	2.759.800	22.231.945	9.463.750	10.352.968
TOTAL	251.872.960	230.013.810	240.465.246	297.021.359	391.475.498	425.736.549	448.638.873

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 47 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ALTRI

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	278.605.285	278.758.121	253.154.116	272.739.290	488.855.277	472.337.405	522.314.410
prestação de serviços	7.086.030	1.763.469	2.325.100	2.911.100	2.746.426	7.007.559	7.792.875
TOTAL	285.691.315	280.521.590	255.479.216	275.650.390	491.601.703	479.344.964	530.107.285

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 48 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ALTRI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	-	-17.548.860	-11.339.807	32.474.898	51.517.916	37.927.364	7.371.169
fornecimento e serviços externos	-	2.036.080	9.812.511	22.375.146	10.484.468	9.743.873	15.317.624
gastos com o pessoal	-	-8.873.231	-1.048.100	2.467.937	1.466.378	-1.629.366	-1.741.505
gastos de depreciação e amortização	-	3.630.345	5.692.787	10.090.354	12.283.529	1.065.111	-3.398.115
provisões e perdas por imparidade	-	-2.943.750	5.179.092	-4.894.361	-770.297	-77.736	4.463.933
outros custos	-	1.840.266	2.154.953	-5.957.861	19.472.145	-12.768.195	889.218
TOTAL	-	-21.859.150	10.451.436	56.556.113	94.454.139	34.261.051	22.902.324

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 49 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ALTRI

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	-	152.836	-25.604.005	19.585.174	216.115.987	-16.517.872	49.977.005
prestação de serviços	-	-5.322.561	561.631	586.000	-164.674	4.261.133	785.316
TOTAL	-	-5.169.725	-25.042.374	20.171.174	215.951.313	-12.256.739	50.762.321

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 50 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BCP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
outros gastos administrativos	579.313	627.452	642.641	570.177	601.845	584.459	565.161
gastos com o pessoal	1.034.678	1.006.227	915.307	865.337	831.168	953.649	815.413
Amortizações	111.492	114.896	112.843	104.736	110.231	96.110	78.065
Imparidades	139.331	306.003	604.723	630.514	941.681	2.170.974	2.019.533
provisões do período	15.951	49.095	-15.500	26.871	-635	-13.979	17.463
TOTAL	1.880.765	2.103.673	2.260.014	2.197.635	2.484.290	3.791.213	3.495.635

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 51 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BCP

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
resultados das atividades bancárias	2.690.229	2.720.017	2.573.960	2.335.729	2.821.165	2.554.864	2.129.034
TOTAL	2.690.229	2.720.017	2.573.960	2.335.729	2.821.165	2.554.864	2.129.034

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 52 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BCP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
outros gastos administrativos	-	48.139	15.189	-72.464	31.668	-17.386	-19.298
gastos com o pessoal	-	-28.451	-90.920	-49.970	-34.169	122.481	-138.236
Amortizações	-	3.404	-2.053	-8.107	5.495	-14.121	-18.045
Imparidades	-	166.672	298.720	25.791	311.167	1.229.293	-151.441
provisões do período	-	33.144	-64.595	42.371	-27.506	-13.344	31.442
TOTAL	-	222.908	156.341	-62.379	286.655	1.306.923	-295.578

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 53 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BCP

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
resultados das atividades bancárias		29.788	-146.057	-238.231	485.436	-266.301	-425.830
TOTAL		29.788	-146.057	-238.231	485.436	-266.301	-425.830

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 54 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BES

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	344.128	378.831	402.645	402.554	441.057	433.753	442.120
custos com pessoal	478.200	502.143	521.050	565.895	581.870	587.475	598.883
amortizações do exercício	69.019	69.755	77.906	87.261	100.092	107.926	108.074
perdas por imparidade	190.830	237.456	356.021	655.614	484.276	841.469	1.142.452
provisões líquidas de reposições e anulações	51.039	25.408	19.846	53.160	49.343	6.860	56.978
resultados de associadas e empreendimentos conjuntos			20.290	-29.977	37.175	175.231	-8.312
TOTAL	1.133.216	1.213.593	1.397.758	1.734.507	1.693.813	2.152.714	2.340.195

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 55 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BES

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
produto da atividade	1.682.687	1.967.732	1.908.401	2.419.418	2.366.678	2.094.991	2.542.947
TOTAL	1.682.687	1.967.732	1.908.401	2.419.418	2.366.678	2.094.991	2.542.947

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 56 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BES

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	-	34.703	23.814	-91	38.503	-7.304	8.367
custos com pessoal	-	23.943	18.907	44.845	15.975	5.605	11.408
amortizações do exercício	-	736	8.151	9.355	12.831	7.834	148
perdas por imparidade	-	46.626	118.565	299.593	-171.338	357.193	300.983
provisões líquidas de reposições e anulações	-	-25.631	-5.562	33.314	-3.817	-42.483	50.118
resultados de associadas e empreendimentos conjuntos	-	-	20.290	-50.267	67.152	138.056	-183.543
TOTAL	-	80.377	184.165	336.749	-40.694	458.901	187.481

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 57 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BES

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
produto da atividade	-	285.045	-59.331	511.017	-52.740	-271.687	447.956
TOTAL	-	285.045	-59.331	511.017	-52.740	-271.687	447.956

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 58 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BPI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	198.094	228.641	225.865	222.012	232.148	230.846	233.413
gastos com o pessoal	339.228	379.236	419.369	400.286	430.901	418.013	372.779
gastos de depreciação e amortização	39.042	45.372	52.419	52.716	45.183	36.846	33.074
Imparidades	62.485	130.595	290.310	209.944	150.238	711.218	306.158
recuperação de créditos, juros e despesas	-21.015	-20.852	-25.878	-21.178	-15.870	-20.324	-15.530
TOTAL	617.834	762.992	962.085	863.780	842.600	1.376.599	929.894

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 59 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BPI

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
produto bancário	1.018.086	1.215.528	1.181.773	1.164.813	1.098.686	1.020.147	1.330.012
TOTAL	1.018.086	1.215.528	1.181.773	1.164.813	1.098.686	1.020.147	1.330.012

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 60 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BPI

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos gerais administrativos	-	30.547	-2.776	-3.853	10.136	-1.302	2.567
gastos com o pessoal	-	40.008	40.133	-19.083	30.615	-12.888	-45.234
gastos de depreciação e amortização	-	6.330	7.047	297	-7.533	-8.337	-3.772
Imparidades	-	68.110	159.715	-80.366	-59.706	560.980	-405.060
recuperação de créditos, juros e despesas	-	163	-5.026	4.700	5.308	-4.454	4.794
TOTAL	-	145.158	199.093	-98.305	-21.180	533.999	-446.705

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 61 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BPI

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
produto bancário	-	197.442	-33.755	-16.960	-66.127	-78.539	309.865
TOTAL	-	197.442	-33.755	-16.960	-66.127	-78.539	309.865

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 62 - Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BRISA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	2.919	4.512	6.547	2.414	5.325	15.401	6.025
fornecimento e serviços externos	76.193	89.745	98.678	91.481	88.544	87.513	83.123
gastos com o pessoal	85.351	86.466	94.117	95.128	100.943	100.952	86.434
provisões, amortizações, depreciações, ajustamentos e reversões	123.919	178.103	206.219	258.848	433.958	211.857	207.973
outros custos operacionais	3.631	6.233	4.701	6.253	5.111	5.350	4.470
encargos associados a serviços de construção					78.837	61.317	32.785
TOTAL	292.013	365.059	410.262	454.124	712.718	482.390	420.810

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 63 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 BRISA

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
prestação de serviços	559.573	622.638	632.645	644.801	646.531	622.329	564.964
TOTAL	559.573	622.638	632.645	644.801	646.531	622.329	564.964

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 64 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 BRISA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	-	1.593	2.035	-4.133	2.911	10.076	-9.376
fornecimento e serviços externos	-	13.552	8.933	-7.197	-2.937	-1.031	-4.390
gastos com o pessoal	-	1.115	7.651	1.011	5.815	9	-14.518
provisões, amortizações, depreciações, ajustamentos e reversões	-	54.184	28.116	52.629	175.110	-222.101	-3.884
outros custos operacionais		2.602	-1.532	1.552	-1.142	239	-880
encargos associados a serviços de construção		-	-	-	78.837	-17.520	-28.532
TOTAL	-	73.046	45.203	43.862	258.594	-230.328	-61.580

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 65 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 BRISA

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
prestação de serviços	-	63.065	10.007	12.156	1.730	-24.202	-57.365
TOTAL	-	63.065	10.007	12.156	1.730	-24.202	-57.365

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 66 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 CIMPOR

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	392.845	539.317	630.936	578.921	642.745	424.869	401.353
variação da produção	-3.744	-6.620	-26.954	1.968	-14.622	4.317	-5.924
fornecimento e serviços externos	533.001	641.657	708.514	676.553	757.966	533.377	534.260
gastos com o pessoal	173.239	207.070	224.875	249.610	260.256	174.185	185.698
gastos de depreciação e amortização, perdas por imparidade	148.641	165.052	184.573	226.256	216.387	127.359	152.337
provisões	6.352	3.808	9.129	2.770	4.303	16.214	-8.479
outros custos operacionais	19.103	25.163	30.749	35.432	39.743	18.857	17.232
TOTAL	1.269.437	1.575.447	1.761.822	1.771.510	1.906.778	1.299.178	1.276.477

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 67 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 CIMPOR

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas e prestações de serviços	1.638.892	1.966.057	2.088.862	2.085.498	2.239.426	1.557.599	1.509.956
TOTAL	1.638.892	1.966.057	2.088.862	2.085.498	2.239.426	1.557.599	1.509.956

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 68 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 CIMPOR

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	-	146.472	91.619	-52.015	63.824	-217.876	-23.516
variação da produção	-	-2.876	-20.334	28.922	-16.590	18.939	-10.241
fornecimento e serviços externos	-	108.656	66.857	-31.961	81.413	-224.589	883
gastos com o pessoal	-	33.831	17.805	24.735	10.646	-86.071	11.513
gastos de depreciação e amortização, perdas por imparidade	-	16.411	19.521	41.683	-9.869	-89.028	24.978
provisões	-	-2.544	5.321	-6.359	1.533	11.911	-24.693
outros custos operacionais	-	6.060	5.586	4.683	4.311	-20.886	-1.625
TOTAL	-	306.010	186.375	9.688	135.268	-607.600	-22.701

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 69 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 CIMPOR

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas e prestações de serviços	-	327.165	122.805	-3.364	153.928	-681.827	-47.643
TOTAL	-	327.165	122.805	-3.364	153.928	-681.827	-47.643

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 70 - Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com eletricidade	4.380.703	4.748.100	6.627.273	5.340.458	6.808.261	7.320.373	8.392.199
custos com gás	744.350	585.227	823.200	641.183	945.270	1.328.068	1.375.841
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis	1.066.319	1.123.983	1.546.405	1.111.229	1.012.880	1.035.935	1.143.647
outros proveitos de exploração	-144.148	-160.397	-228.673	-224.790	-320.889	-414.342	-389.967
fornecimento e serviços externos	741.398	684.187	735.768	768.202	862.256	901.048	928.287
gastos com o pessoal e benefícios aos empregados	747.373	866.333	734.874	698.389	643.468	634.900	671.536
outros custos de exploração	508.381	535.070	500.280	500.564	521.384	559.281	589.853
provisões do período	94.564	42.095	32.071	74.685	103.578	692	16.055
amortizações e imparidades	1.058.866	1.130.858	1.306.468	1.429.711	1.469.002	1.517.160	1.493.889
compensações de amortizações	-101.016	-105.007	-113.597	-111.015	-22.279	-29.654	-24.901
TOTAL	9.096.790	9.450.449	11.964.069	10.228.616	12.022.931	12.853.461	14.196.439

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 71 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
volume de negócios	10.349.826	11.010.778	13.894.063	12.198.183	14.170.742	15.120.851	16.339.854
TOTAL	10.349.826	11.010.778	13.894.063	12.198.183	14.170.742	15.120.851	16.339.854

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 72 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com eletricidade	-	367.397	1.879.173	-1.286.815	1.467.803	512.112	1.071.826
custos com gás	-	-159.123	237.973	-182.017	304.087	382.798	47.773
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis	-	57.664	422.422	-435.176	-98.349	23.055	107.712
outros proveitos de exploração	-	-16.249	-68.276	3.883	-96.099	-93.453	24.375
fornecimento e serviços externos	-	-57.211	51.581	32.434	94.054	38.792	27.239
gastos com o pessoal e benefícios aos empregados	-	118.960	-131.459	-36.485	-54.921	-8.568	36.636
outros custos de exploração	-	26.689	-34.790	284	20.820	37.897	30.572
provisões do período	-	-52.469	-10.024	42.614	28.893	-102.886	15.363
amortizações e imparidades	-	71.992	175.610	123.243	39.291	48.158	-23.271
compensações de amortizações	-	-3.991	-8.590	2.582	88.736	-7.375	4.753
TOTAL	-	353.659	2.513.620	-1.735.453	1.794.315	830.530	1.342.978

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 73 - Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
volume de negócios	-	660.952	2.883.285	-1.695.880	1.972.559	950.109	1.219.003
TOTAL	-	660.952	2.883.285	-1.695.880	1.972.559	950.109	1.219.003

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 74 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com aquisição de eletricidade			993	1.522			
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis			11.251	4.713			
outros proveitos operacionais			-89.524	-125.231	-73.025	-84.544	-63.116
fornecimento e serviços externos			106.947	148.304	196.211	225.069	261.810
custos com o pessoal e benefícios aos empregados			38.101	42.547	54.846	60.832	62.659
depreciações e amortizações do exercício			207.764	314.350	434.403	468.493	502.709
amortizações do proveito diferido (subsídios governamentais)			-696	-2.403	-11.406	-14.986	-15.231
provisões do período			-806	-183	-155	-266	-3
outros custos operacionais			26.784	33.838	56.866	66.732	86.212
TOTAL			300.814	417.457	657.740	721.330	835.040

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 75 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
volume de negócios			532.429	648.242	840.642	957.217	1.157.796
TOTAL			532.429	648.242	840.642	957.217	1.157.796

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 76 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custos com aquisição de eletricidade				529	-1.522	-	-
variação nos inventários e custo das matérias-primas e consumíveis				-6.538	-4.713	-	-
outros proveitos operacionais				-35.707	52.206	-11.519	21.428
fornecimento e serviços externos				41.357	47.907	28.858	36.741
custos com o pessoal e benefícios aos empregados				4.446	12.299	5.986	1.827
depreciações e amortizações do exercício				106.586	120.053	34.090	34.216
amortizações do proveito diferido (subsídios governamentais)				-1.707	-9.003	-3.580	-245
provisões do período				623	28	-111	263
outros custos operacionais				7.054	23.028	9.866	19.480
TOTAL				116.643	240.283	63.590	113.710

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 77 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 EDP Renováveis

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
volume de negócios				115.813	192.400	116.575	200.579
TOTAL				115.813	192.400	116.575	200.579

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 78 - Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ESFG

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal	596.157	630.899	658.724	722.658	735.839	753.410	777.707
gastos gerais administrativos	395.841	426.236	469.132	459.113	495.425	490.642	502.760
custos com sinistros líquidos de reseguro	545.811	247.567	250.332	220.643	238.404	289.273	631.943
variação das provisões técnicas líquidas de reseguro	-75.046	12.646	3.465	-7.682	2.477	-53.531	-336.660
comissões de seguro	28.843	34.260	39.051	33.391	34.736	39.107	39.256
amortizações e depreciações	90.064	101.178	113.855	123.842	139.512	151.540	145.779
provisões líquidas de anulações	52.859	28.811	19.996	53.005	55.099	10.668	57.251
imparidade de crédito líquido de reversões e recuperações	162.720	183.456	258.024	531.642	338.459	578.383	794.291
imparidade de outros ativos financeiros líquida de reversões e recuperações	4.668	18.216	116.298	72.138	79.390	85.423	106.737
imparidade de outros ativos líquida de reversões e recuperações	4.877	8.735	23.618	49.512	60.839	167.604	223.070
outros resultados de exploração	109.552	208.386	262.767	225.168	278.802	380.161	276.990
TOTAL	1.916.346	1.900.390	2.215.262	2.483.430	2.458.982	2.892.680	3.219.124

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 79 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ESFG

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Proveitos Operacionais	2.467.592	2.643.635	2.665.979	2.952.142	3.100.642	3.138.818	3.535.751
TOTAL	2.467.592	2.643.635	2.665.979	2.952.142	3.100.642	3.138.818	3.535.751

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 80 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ESG

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal		34.742	27.825	63.934	13.181	17.571	24.297
gastos gerais administrativos		30.395	42.896	-10.019	36.312	-4.783	12.118
custos com sinistros líquidos de resseguro		-298.244	2.765	-29.689	17.761	50.869	342.670
variação das provisões técnicas líquidas de resseguro		87.692	-9.181	-11.147	10.159	-56.008	-283.129
comissões de seguro		5.417	4.791	-5.660	1.345	4.371	149
amortizações e depreciações		11.114	12.677	9.987	15.670	12.028	-5.761
provisões líquidas de anulações		-24.048	-8.815	33.009	2.094	-44.431	46.583
imparidade de crédito líquido de reversões e recuperações		20.736	74.568	273.618	-193.183	239.924	215.908
imparidade de outros ativos financeiros líquida de reversões e recuperações		13.548	98.082	-44.160	7.252	6.033	21.314
imparidade de outros ativos líquida de reversões e recuperações		3.858	14.883	25.894	11.327	106.765	55.466
outros resultados de exploração		98.834	54.381	-37.599	53.634	101.359	-103.171
TOTAL		-15.956	314.872	268.168	-24.448	433.698	326.444

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 81 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 ESG

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Proveitos Operacionais		176.043	22.344	286.163	148.500	38.176	396.933
TOTAL		176.043	22.344	286.163	148.500	38.176	396.933

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 82 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 GALP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	10.405.054	10.429.950	13.725.987	10.193.419	11.996.630	14.569.679	16.195.685
fornecimento e serviços externos	550.151	630.197	680.073	750.878	781.052	914.235	990.103
gastos com o pessoal	306.538	281.206	291.895	338.860	344.370	326.719	337.487
amortizações, depreciações e perdas por imparidade	256.639	256.850	239.670	296.686	331.204	403.958	426.469
provisões e perdas por imparidade de contas a receber	34.817	20.805	41.842	63.637	83.267	43.914	69.391
outros custos operacionais	32.769	31.337	41.100	36.123	79.480	87.092	83.115
TOTAL	11.585.968	11.650.345	15.020.567	11.679.603	13.616.003	16.345.597	18.102.250

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 83 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 GALP

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
12.046.037	12.433.024	14.860.459	11.278.447	13.747.406	16.362.671	18.040.881	
146.701	127.089	225.324	279.898	316.288	441.265	466.156	
12.192.738	12.560.113	15.085.783	11.558.345	14.063.694	16.803.936	18.507.037	

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 84 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 GALP

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		24.896	3.296.037	-3.532.568	1.803.211	2.573.049	1.626.006
fornecimento e serviços externos		80.046	49.876	70.805	30.174	133.183	75.868
gastos com o pessoal		-25.332	10.689	46.965	5.510	-17.651	10.768
amortizações, depreciações e perdas por imparidade		211	-17.180	57.016	34.518	72.754	22.511
provisões e perdas por imparidade de contas a receber		-14.012	21.037	21.795	19.630	-39.353	25.477
outros custos operacionais		-1.432	9.763	-4.977	43.357	7.612	-3.977
TOTAL		64.377	3.370.222	-3.340.964	1.936.400	2.729.594	1.756.653

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 85 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 GALP

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas		386.987	2.427.435	-3.582.012	2.468.959	2.615.265	1.678.210
prestação de serviços		-19.612	98.235	54.574	36.390	124.977	24.891
TOTAL		367.375	2.525.670	-3.527.438	2.505.349	2.740.242	1.703.101

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 86 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	3.534.707	4.331.264	5.595.128	5.925.918	7.056.900	7.594.177	8.450.152
custos de distribuição	704.226	865.769	1.108.154	1.201.820	1.400.933	1.541.413	1.673.339
custos administrativos	126.935	134.277	158.557	156.178	179.395	190.352	212.377
resultados operacionais não usuais	-4.043	-472	12.576	9.895	9.967	12.228	19.565
TOTAL	4.361.825	5.330.838	6.874.415	7.293.811	8.647.195	9.338.170	10.355.433

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 87 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas e prestações de serviços	4.407.175	5.349.678	6.893.737	7.317.108	8.691.115	9.838.241	10.875.897
TOTAL	4.407.175	5.349.678	6.893.737	7.317.108	8.691.115	9.838.241	10.875.897

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 88 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		796.557	1.263.864	330.790	1.130.982	537.277	855.975
custos de distribuição		161.543	242.385	93.666	199.113	140.480	131.926
custos administrativos		7.342	24.280	-2.379	23.217	10.957	22.025
resultados operacionais não usuais		3.571	13.048	-2.681	72	2.261	7.337
TOTAL		969.013	1.543.577	419.396	1.353.384	690.975	1.017.263

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 89 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Jerónimo Martins

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas e prestações de serviços		942.503	1.544.059	423.371	1.374.007	1.147.126	1.037.656
TOTAL		942.503	1.544.059	423.371	1.374.007	1.147.126	1.037.656

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 90 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Mota Engil

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das mercadorias e dos substratos	793.530.970	788.215.557	1.011.232.579	1.280.421.840	1.175.693.906	1.174.263.751	1.146.297.876
fornecimento e serviços externos	232.024.934	245.836.795	344.597.864	382.780.384	340.420.025	415.750.469	462.812.154
gastos com o pessoal	236.344.644	257.214.697	309.580.665	326.166.059	358.586.804	373.488.767	416.672.565
amortizações	52.044.636	90.972.295	103.570.894	125.785.864	86.379.789	91.195.469	91.348.743
provisões e perdas por imparidade	5.499.731	9.336.632	15.024.903	6.210.612	19.168.089	35.377.966	24.926.005
outros proveitos/custos operacionais	-6.204.652	-5.057.475	7.740.496	864.035	14.314.425	10.719.064	12.922.101
TOTAL	1.313.240.263	1.386.518.501	1.791.747.401	2.122.228.794	1.994.563.038	2.100.795.486	2.154.979.444

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 91 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Mota Engil

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas e prestações de serviços	1.308.233.076	1.401.899.756	1.868.731.191	2.131.244.582	2.004.550.902	2.176.072.110	2.243.167.461
TOTAL	1.308.233.076	1.401.899.756	1.868.731.191	2.131.244.582	2.004.550.902	2.176.072.110	2.243.167.461

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 92 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Mota Engil

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das mercadorias e dos substratos		-5.315.413	223.017.022	269.189.261	104.727.934	-1.430.155	-27.965.875
fornecimento e serviços externos		13.811.861	98.761.069	38.182.520	-42.360.359	75.330.444	47.061.685
gastos com o pessoal		20.870.053	52.365.968	16.585.394	32.420.745	14.901.963	43.183.798
amortizações		38.927.659	12.598.599	22.214.970	-39.406.075	4.815.680	153.274
provisões e perdas por imparidade		3.836.901	5.688.271	-8.814.291	12.957.477	16.209.877	-10.451.961
outros proveitos/custos operacionais		1.147.177	12.797.971	-6.876.461	13.450.390	-3.595.361	2.203.037
TOTAL		73.278.238	405.228.900	330.481.393	127.665.756	106.232.448	54.183.958

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 93 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Mota Engil

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas e prestações de serviços		93.666.680	466.831.435	262.513.391	-126.693.680	171.521.208	67.095.351
TOTAL		93.666.680	466.831.435	262.513.391	-126.693.680	171.521.208	67.095.351

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 94 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portucel

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos	357.839.803	420.014.970	502.675.973	485.155.693	517.223.456	580.268.510	608.922.607
variação da produção	1.436.050	-2.581.552	-27.590.110	-1.347.874	5.635.463	38.752.817	3.075.039
materiais e serviços consumidos	300.164.152	288.406.625	281.796.687	288.945.219	336.907.043	358.296.358	392.969.459
gastos com o pessoal	107.850.396	113.843.258	112.046.428	114.743.918	127.020.239	133.713.092	125.355.239
depreciações, amortizações e perdas por imparidade	77.160.562	70.472.286	77.047.683	111.544.032	121.184.784	124.527.404	114.173.911
variação de justo valor nos ativos biológicos	12.943.423	370.699	97.703	4.537.080	7.787.354	-266.690	1.173.381
provisões líquidas	26.046.991	9.945.621	13.539.786	-21.464.011	1.165.032	-5.610.786	-14.950.106
outros gastos e perdas	11.409.746	7.251.559	17.462.399	15.856.762	13.574.714	13.529.807	14.782.923
TOTAL	894.851.123	907.723.466	977.076.549	997.970.819	1.130.498.085	1.243.210.512	1.245.502.453

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 95 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Portucel

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	1.072.897.492	1.136.968.629	1.127.082.866	1.091.194.393	1.381.917.937	1.484.263.944	1.498.559.415
prestações de serviços	7.761.773	10.425.877	4.853.193	4.114.681	3.537.751	3.620.349	3.055.724
TOTAL	1.080.659.265	1.147.394.506	1.131.936.059	1.095.309.074	1.385.455.688	1.487.884.293	1.501.615.139

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 96 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portucel

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos		62.175.167	82.661.003	-17.520.280	32.067.763	63.045.054	28.654.097
variação da produção		-4.017.602	-25.008.558	26.242.236	6.983.337	33.117.354	-35.677.778
materiais e serviços consumidos		-11.757.527	-6.609.938	7.148.532	47.961.824	21.389.315	34.673.101
gastos com o pessoal		5.992.862	-1.796.830	2.697.490	12.276.321	6.692.853	-8.357.853
depreciações, amortizações e perdas por imparidade		-6.688.276	6.575.397	34.496.349	9.640.752	3.342.620	-10.353.493
variação de justo valor nos ativos biológicos		-12.572.724	-272.996	4.439.377	3.250.274	-8.054.044	1.440.071
provisões líquidas		-16.101.370	3.594.165	-35.003.797	22.629.043	-6.775.818	-9.339.320
outros gastos e perdas		-4.158.187	10.210.840	-1.605.637	-2.282.048	-44.907	1.253.116
TOTAL		12.872.343	69.353.083	20.894.270	132.527.266	112.712.427	2.291.941

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 97 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Portucel

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas		64.071.137	-9.885.763	-35.888.473	290.723.544	102.346.007	14.295.471
prestações de serviços		2.664.104	-5.572.684	-738.512	-576.930	82.598	-564.625
TOTAL		66.735.241	-15.458.447	-36.626.985	290.146.614	102.428.605	13.730.846

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 98 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal	633.477.183	638.072.873	616.597.308	693.234.578	637.115.622	1.020.475.455	1.102.367.005
custos diretos com serviços prestados	724.870.453	907.297.176	1.086.931.322	1.135.108.895	547.559.101	1.012.274.450	1.092.366.255
custo das mercadorias vendidas	580.619.498	656.149.583	778.460.559	648.784.657	179.893.915	169.875.122	183.068.741
serviços de suporte	202.072.507	233.571.798					
marketing e publicidade	138.301.415	147.246.817	176.292.202	165.761.900	81.096.858	131.118.820	124.445.803
fornecimento e serviços externos e outras despesas	928.511.310	945.616.627	1.229.948.221	1.294.090.787	724.519.676	1.281.382.721	1.475.205.400
impostos indiretos	175.910.937	201.825.104	233.600.026	234.624.838	45.418.246	187.460.760	247.031.379
provisões e ajustamentos	216.636.355	127.033.719	118.782.268	101.807.099	34.951.944	156.264.110	105.578.423
amortizações	1.130.713.808	1.123.064.739	1.268.342.092	1.437.928.144	758.567.813	1.325.584.609	1.390.645.957
custos com benefícios da reforma	-72.114.978	-65.076.144	44.759.000	89.630.520	38.209.838	58.527.048	58.309.755
custos com redução de efetivos	18.962.004	275.619.171	99.955.165	14.804.659	145.513.252	36.429.874	2.077.178
ganhos com a alienação de ativos fixos, líquidos	-5.149.008	-2.795.990	-19.466.353	-408.534	-5.542.839	-9.190.969	-32.734.901
outros custos líquidos	115.399.995	45.071.936	29.986.839	49.653.374	141.194.008	32.632.583	-8.708.170
TOTAL	4.788.211.479	5.232.697.409	5.664.188.649	5.865.020.917	3.328.497.434	5.402.834.583	5.739.652.825

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 99 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	426.230.971	442.466.483	508.662.301	422.894.805	165.615.850	141.455.409	198.666.864
prestações de serviços	5.245.888.869	5.625.495.438	6.102.100.602	6.253.723.858	3.516.023.963	5.859.286.893	6.193.964.346
TOTAL	5.672.119.840	6.067.961.921	6.610.762.903	6.676.618.663	3.681.639.813	6.000.742.302	6.392.631.210

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 100 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal		4.595.690	-21.475.565	76.637.270	-56.118.956	383.359.833	81.891.550
custos diretos com serviços prestados		182.426.723	179.634.146	48.177.573	-587.549.794	464.715.349	80.091.805
custo das mercadorias vendidas		75.530.085	122.310.976	-129.675.902	-468.890.742	-10.018.793	13.193.619
serviços de suporte		31.499.291	-233.571.798	-	-	-	-
marketing e publicidade		8.945.402	29.045.385	-10.530.302	-84.665.042	50.021.962	-6.673.017
fornecimento e serviços externos e outras despesas		17.105.317	284.331.594	64.142.566	-569.571.111	556.863.045	193.822.679
impostos indiretos		25.914.167	31.774.922	1.024.812	-189.206.592	142.042.514	59.570.619
provisões e ajustamentos		-89.602.636	-8.251.451	-16.975.169	-66.855.155	121.312.166	-50.685.687
amortizações		-7.649.069	145.277.353	169.586.052	-679.360.331	567.016.796	65.061.348
custos com benefícios da reforma		7.038.834	109.835.144	44.871.520	-51.420.682	20.317.210	-217.293
custos com redução de efetivos		256.657.167	-175.664.006	-85.150.506	130.708.593	-109.083.378	-34.352.696
ganhos com a alienação de ativos fixos, líquidos		2.353.018	-16.670.363	19.057.819	-5.134.305	-3.648.130	-23.543.932
outros custos líquidos		-70.328.059	-15.085.097	19.666.535	91.540.634	-108.561.425	-41.340.753
TOTAL		444.485.930	431.491.240	200.832.268	2.536.523.483	2.074.337.149	336.818.242

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 101 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 Portugal Telecom

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas		16.235.512	66.195.818	-85.767.496	-257.278.955	-24.160.441	57.211.455
prestações de serviços		379.606.569	476.605.164	151.623.256	-2.737.699.895	2.343.262.930	334.677.453
TOTAL		395.842.081	542.800.982	65.855.760	-2.994.978.850	2.319.102.489	391.888.908

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 102 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas	98	284	530	1.120			
gastos de construção em ativos concessionados							
fornecimento e serviços externos	130.866	145.466	78.889	78.735			
gastos com o pessoal	33.979	42.619	49.740	48.039			
amortizações e depreciações do exercício	96.271	123.919	129.721	159.758			
provisões para riscos e encargos		-14.878					
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)							
imparidade de ativos	102.476						
reversões/reforços do exercício	42.584		27.971	-53.536			
outros gastos operacionais	17.654	48.282	83.545	103.751			
TOTAL	423.928	345.692	370.396	337.867			

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 103 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas				1.120	747	1.417	797
gastos de construção em ativos concessionados				434.154	394.548	316.305	172.892
fornecimento e serviços externos				84.718	80.423	52.923	57.532
gastos com o pessoal				55.844	51.223	48.284	50.340
amortizações e depreciações do exercício				160.491	172.633	181.765	197.368
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						2.650	2.646
reversões/reforços do exercício				-53.536	12.774	15.234	2.636
outros gastos operacionais				103.854	14.278	15.558	12.512
TOTAL				786.645	726.626	634.136	496.723

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 104 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 REN 2006 - 2009

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	112	242	437	1.299			
prestações de serviços	387.608	554.450	493.994	550.179			
TOTAL	387.720	554.692	494.431	551.478			

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 105 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 REN (2009 reexpresso – 2012)

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas				1.299	917	798	405
prestações de serviços				550.179	509.848	530.023	588.568
TOTAL				551.478	510.765	530.821	588.973

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 106 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2006 – 2009

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas		186	246	590			
gastos de construção em ativos concessionados		-	-	-			
fornecimento e serviços externos		14.600	-66.577	-154			
gastos com o pessoal		8.640	7.121	-1.701			
amortizações e depreciações do exercício		27.648	5.802	30.037			
provisões para riscos e encargos		-14.878	14.878	-			
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		-	-	-			
imparidade de ativos		-102.476	-	-			
reversões/reforços do exercício		-42.584	27.971	-81.507			
outros gastos operacionais		30.628	35.263	20.206			
TOTAL		-78.236	24.704	-32.529			

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 107 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo de vendas					-373	670	-620
gastos de construção em ativos concessionados					394.548	-78.243	-143.413
fornecimento e serviços externos					1.688	-27.500	4.609
gastos com o pessoal					3.184	-2.939	2.056
amortizações e depreciações do exercício					12.875	9.132	15.603
imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					-	2.650	-4
reversões/reforços do exercício					66.310	2.460	-12.598
outros gastos operacionais					-89.473	1.280	-3.046
TOTAL					388.759	-92.490	-137.413

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 108 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 REN 2006-2009

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas		130	195	862			
prestações de serviços		166.842	-60.456	56.185			
TOTAL		166.972	-60.261	57.047			

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 109 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 REN 2009 reexpresso – 2012

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas					-382	-119	-393
prestações de serviços					-40.331	20.175	58.545
TOTAL					-40.713	20.056	58.152

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 110 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SEMAPA.

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos	417.637.678	498.271.500	588.135.620	568.341.107	595.904.289	669.537.514	759.614.259
variação da produção	1.932.295	-3.717.334	-32.542.350	1.160.048	6.535.646	37.258.418	2.513.330
materiais e serviços consumidos	381.216.416	381.224.931	387.732.999	395.511.547	444.672.390	465.136.602	555.502.068
gastos com o pessoal	158.579.300	166.503.477	166.339.811	172.770.263	189.136.394	195.087.873	192.737.391
depreciações, amortizações e perdas por imparidade	121.042.577	116.830.240	124.179.046	160.290.426	166.380.145	165.454.459	199.812.720
provisões líquidas	27.897.739	12.545.957	15.137.199	-22.104.770	3.455.956	-1.317.896	-9.508.549
outros gastos e perdas	50.491.887	15.166.747	58.121.600	36.365.058	35.833.244	38.987.290	42.207.337
TOTAL	1.158.797.892	1.186.825.518	1.307.103.925	1.312.333.679	1.441.918.064	1.570.144.260	1.742.878.556

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 111 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SEMAPA

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vendas	1.294.142.455	1.404.209.668	1.404.769.228	1.381.142.560	1.653.001.567	1.745.533.739	1.907.469.953
prestações de serviços	24.764.314	31.165.056	36.970.861	35.287.857	35.234.753	34.210.792	45.117.965
TOTAL	1.318.906.769	1.435.374.724	1.441.740.089	1.416.430.417	1.688.236.320	1.779.744.531	1.952.587.918

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 112 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SEMAPA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
inventários consumidos e vendidos		80.633.822	89.864.120	-19.794.513	27.563.182	73.633.225	90.076.745
variação da produção		-5.649.629	-28.825.016	33.702.398	5.375.598	30.722.772	-34.745.088
materiais e serviços consumidos		8.515	6.508.068	7.778.548	49.160.843	20.464.212	90.365.466
gastos com o pessoal		7.924.177	-163.666	6.430.452	16.366.131	5.951.479	-2.350.482
depreciações, amortizações e perdas por imparidade		-4.212.337	7.348.806	36.111.380	6.089.719	-925.686	34.358.261
provisões líquidas		-15.351.782	2.591.242	-37.241.969	25.560.726	-4.773.852	-8.190.653
outros gastos e perdas		-35.325.140	42.954.853	-21.756.542	-531.814	3.154.046	3.220.047
TOTAL		28.027.626	120.278.407	5.229.754	129.584.385	128.226.196	172.734.296

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 113 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SEMAPA

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vendas		110.067.213	559.560	-23.626.668	271.859.007	92.532.172	161.936.214
prestações de serviços		6.400.742	5.805.805	-1.683.004	-53.104	-1.023.961	10.907.173
TOTAL		116.467.955	6.365.365	-25.309.672	271.805.903	91.508.211	172.843.387

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 114 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	847.678.904	1.016.305.254	929.577.834	613.183.007	643.759.219	702.539.170	679.064.964
variação da produção	-7.873.782	-17.237.755	25.793.943	24.670.071	1.357.597	-2.058.779	-1.496.556
fornecimento e serviços externos	463.165.266	524.439.121	471.260.030	373.147.083	367.660.351	349.087.235	357.166.572
gastos com o pessoal	244.471.593	290.460.537	278.376.483	269.995.432	242.669.402	214.599.032	204.383.493
gastos de depreciação e amortização	107.971.033	116.805.491	123.035.231	121.312.007	95.349.205	79.938.031	77.323.387
provisões e perdas por imparidade	35.088.175	32.970.366	55.920.584	30.540.776	18.765.069	4.958.370	13.184.115
outros gastos e perdas	27.795.419	27.131.640	25.214.739	13.710.153	14.878.919	37.485.604	14.086.910
TOTAL	1.718.296.608	1.990.874.654	1.909.178.844	1.446.558.529	1.384.439.762	1.386.548.663	1.343.712.885

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 115 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	1.692.333.903	2.056.119.499	1.761.563.732	1.277.806.148	1.287.002.692	1.348.192.142	1.316.690.424
prestações de serviços	6.981.465	10.165.769	7.489.459	5.077.086	5.554.084	3.949.643	4.339.792
TOTAL	1.699.315.368	2.066.285.268	1.769.053.191	1.282.883.234	1.292.556.776	1.352.141.785	1.321.030.216

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 116 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		164.002.304	609.711.540	276.887.292	111.618.110	-64.849.760	-66.637.692
variação da produção		-28.851.957	39.844.864	-	-115.278	-573.670	1.355.302
fornecimento e serviços externos		53.622.514	-23.020.450	-64.490.119	2.823.064	-98.454.036	-48.929.959
gastos com o pessoal		-837.219	42.593.665	42.293.797	38.390.233	-14.750.882	-21.954.363
gastos de depreciação e amortização		8.176.680	38.867.032	20.314.321	2.950.124	35.261.706	763.233
provisões e perdas por imparidade		-10.495.619	18.052.450	-7.305.424	11.429.437	9.102.609	192.438
outros gastos e perdas		-4.357.847	31.218.563	-15.700.315	820.780	-27.159.314	-21.073.592
TOTAL		181.258.856	757.267.664	251.999.552	167.916.470	-161.423.347	-156.284.633

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 117 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE INDUSTRIA

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vendas		191.286.336	740.253.196	381.157.587	219.114.528	-91.049.191	-125.237.380
prestações de serviços		52.636.088	-14.874.411	-69.084.458	-39.005.031	-213.387.042	-37.090.444
TOTAL		243.922.424	725.378.785	312.073.129	180.109.497	-304.436.233	-162.327.824

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 118 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	2.530.272.888	2.694.275.192	3.303.986.732	3.580.874.024	3.692.492.134	3.627.642.374	3.561.004.682
variação da produção	-10.992.907	-39.844.864	-	-	-115.278	-688.948	666.354
fornecimento e serviços externos	1.146.639.474	1.200.261.988	1.177.241.538	1.112.751.419	1.150.636.660	1.017.120.447	968.190.488
gastos com o pessoal	570.647.945	569.810.726	612.404.391	654.698.188	693.088.421	678.337.539	656.383.176
gastos de depreciação e amortização	226.775.450	234.952.130	273.819.162	294.133.483	297.083.607	332.345.313	333.108.546
provisões e perdas por imparidade	27.956.063	17.460.444	35.512.894	28.207.470	39.636.907	48.739.516	48.931.954
outros gastos e perdas	88.129.312	83.771.465	114.990.028	99.289.713	133.897.204	72.951.179	51.877.587
TOTAL	4.579.428.225	4.760.687.081	5.517.954.745	5.769.954.297	6.006.719.655	5.776.447.420	5.620.162.787

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 119 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	3.237.022.800	3.428.309.136	4.168.562.332	4.549.719.919	4.768.834.447	4.677.785.256	4.552.547.876
prestações de serviços	1.146.779.936	1.199.416.024	1.184.541.613	1.115.457.155	1.145.301.012	863.065.082	825.974.638
TOTAL	4.383.802.736	4.627.725.160	5.353.103.945	5.665.177.074	5.914.135.459	5.540.850.338	5.378.522.514

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 120 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		164.002.304	609.711.540	276.887.292	111.618.110	-64.849.760	-66.637.692
variação da produção		-28.851.957	39.844.864	-	-115.278	-573.670	1.355.302
fornecimento e serviços externos		53.622.514	-23.020.450	-64.490.119	37.885.241	-133.516.213	-48.929.959
gastos com o pessoal		-837.219	42.593.665	42.293.797	38.390.233	-14.750.882	-21.954.363
gastos de depreciação e amortização		8.176.680	38.867.032	20.314.321	2.950.124	35.261.706	763.233
provisões e perdas por imparidade		-10.495.619	18.052.450	-7.305.424	11.429.437	9.102.609	192.438
outros gastos e perdas		-4.357.847	31.218.563	-15.700.315	34.607.491	-60.946.025	-21.073.592
TOTAL		181.258.856	757.267.664	251.999.552	236.765.358	-230.272.235	-156.284.633

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 121 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAE SGPS

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vendas		191.286.336	740.253.196	381.157.587	219.114.528	-91.049.191	-125.237.380
prestações de serviços		52.636.088	-14.874.411	-69.084.458	29.843.857	-282.235.930	-37.090.444
TOTAL		243.922.424	725.378.785	312.073.129	248.958.385	-373.285.121	-162.327.824

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 122 – Valores em euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAE COM.

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas	102.115.774	108.621.905	132.834.084	153.951.259	127.913.977	85.401.524	68.065.968
fornecimento e serviços externos	457.366.138	507.530.381	562.645.655	494.992.901	479.774.171	419.762.108	392.774.557
gastos com o pessoal	102.501.059	95.000.392	94.796.820	98.036.453	96.550.733	92.443.327	91.061.871
gastos de depreciação e amortização	135.670.907	139.982.820	157.575.667	151.774.270	129.542.660	153.301.640	153.404.977
provisões e perdas por imparidade	10.612.459	12.176.960	21.875.618	19.032.191	16.030.069	23.698.647	21.956.657
outros custos operacionais	11.142.336	13.791.210	14.175.446	14.750.258	14.663.482	15.663.550	14.881.492
TOTAL	819.408.673	877.103.668	983.903.290	932.537.332	864.475.092	790.270.796	742.145.522

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 123 – Valores em euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAECON

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	89.288.539	79.052.510	106.556.250	141.176.555	118.773.668	77.172.088	65.055.469
prestações de serviços	746.751.737	813.641.181	869.663.720	808.223.772	801.945.320	786.462.327	760.382.910
TOTAL	836.040.276	892.693.691	976.219.970	949.400.327	920.718.988	863.634.415	825.438.379

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 124 – Evolução anual absoluta, em euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 SONAECON

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
custo das vendas		6.506.131	24.212.179	21.117.175	-26.037.282	-42.512.453	-17.335.556
fornecimento e serviços externos		50.164.243	55.115.274	-67.652.754	-15.218.730	-60.012.063	-26.987.551
gastos com o pessoal		-7.500.667	-203.572	3.239.633	-1.485.720	-4.107.406	-1.381.456
gastos de depreciação e amortização		4.311.913	17.592.847	-5.801.397	-22.231.610	23.758.980	103.337
provisões e perdas por imparidade		1.564.501	9.698.658	-2.843.427	-3.002.122	7.668.578	-1.741.990
outros custos operacionais		2.648.874	384.236	574.812	-86.776	1.000.068	-782.058
TOTAL		57.694.995	106.799.622	-51.365.958	-68.062.240	-74.204.296	-48.125.274

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 125 – Evolução anual absoluta, em euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 SONAECON

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas		-10.236.029	27.503.740	34.620.305	-22.402.887	-41.601.580	-12.116.619
prestações de serviços		66.889.444	56.022.539	-61.439.948	-6.278.452	-15.482.993	-26.079.417
TOTAL		56.653.415	83.526.279	-26.819.643	-28.681.339	-57.084.573	-38.196.036

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 126 – Valores em milhares de euros de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ZON

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal	39.976	44.268	52.742	58.227	58.273	59.291	59.783
custos diretos	203.038	221.904	239.164	232.821	251.732	243.904	243.401
custo das mercadorias vendidas	16.808	15.327	9.533	15.408	14.511	7.352	16.066
marketing e publicidade	18.311	22.897	26.659	25.743	25.489	24.615	24.176
serviços de suporte	54.232	58.475	57.366	63.087	71.518	66.024	60.430
fornecimento e serviços externos	108.136	118.398	130.103	139.464	137.079	130.410	126.351
outros custos operacionais	-	-	1.127	918	344	778	1.127
impostos indiretos	1.340	1.950	2.152	2.886	3.407	5.762	5.426
provisões e ajustamentos	13.557	12.235	13.259	17.521	7.617	5.464	8.941
depreciações, amortizações e perdas por imparidade	102.502	122.085	140.439	188.568	219.561	217.598	214.580
custos de reestruturação	1.341	3.055	220	1.465	683	1.395	1.310
perdas/ganhos com a alienação de ativos, líquidas	443	3.451	650	-41	-274	-828	-517
outros custos/ganhos	-4.140	18.096	3.190	278	159	392	211
TOTAL	555.545	642.141	676.603	746.347	790.099	762.157	761.285

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 127 – Valores milhares de euros de cada uma das rubricas de rendimentos da empresa do PSI-20 ZON

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas	35.796	38.041	39.340	34.937	34.655	29.080	33.373
prestações de serviços	621.135	672.031	733.741	783.263	832.921	821.499	818.713
TOTAL	656.932	710.072	773.082	818.200	867.576	850.579	852.086

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 128 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de cada uma das rubricas de gastos da empresa do PSI-20 ZON

GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
gastos com o pessoal		4.292	8.474	5.485	46	1.018	492
custos diretos		18.866	17.260	-6.343	18.911	-7.828	-503
custo das mercadorias vendidas		-1.481	-5.794	5.875	-897	-7.159	8.714
marketing e publicidade		4.586	3.763	-916	-254	-874	-439
serviços de suporte		4.242	-1.109	5.722	8.431	-5.494	-5.594
fornecimento e serviços externos		10.262	11.704	9.362	-2.386	-6.669	-4.059
outros custos operacionais		-	1.127	-208	-574	434	349
impostos indiretos		609	203	733	521	2.355	-336
provisões e ajustamentos		-1.322	1.024	4.262	-9.904	-2.153	3.477
depreciações, amortizações e perdas por imparidade		19.583	18.353	48.129	30.994	-1.963	-3.018
custos de reestruturação		1.714	-2.835	1.246	-783	713	-85
perdas/ganhos com a alienação de ativos, líquidas		3.008	-2.802	-691	-233	-554	311
outros custos/ganhos		22.236	-14.906	-2.911	-120	233	-181
TOTAL		86.596	34.462	69.744	43.752	-27.942	-872

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 129 – Evolução anual absoluta, em milhares de euros, de rendimentos da empresa do PSI-20 ZON

RENDIMENTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vendas		2.245	1.299	-4.403	-282	-5.576	4.293
prestações de serviços		50.895	61.711	49.522	49.657	-11.422	-2.786
TOTAL		53.140	63.010	45.118	49.376	-16.997	1.507

Fonte: Elaboração da autora