

## **CIMPOR - EMPRESA DA DÉCADA - Meta é duplicar a produção -**

**A Cimpor triunfa. Sousa Gomes orgulha-se do cimento, acredita nas fusões e aquisições e marca a estratégia. Quer duplicar a produção e capitalizar na Bolsa.**

Sólida, lucrativa, com produtividade doméstica comparável à das melhores cimenteiras mundiais, internacionalizada, moderna, bem gerida, a Cimpor podia ser uma bandeira da economia portuguesa. Expandiu-se e fortificou-se na última década, reestruturou-se, cimentou uma estratégia virada para o exterior no eixo Atlântico e mediterrânico, está de pedra e cal e tem merecido o aplauso de accionistas, clientes e fornecedores. Agora é a vez de aplaudirmos também a performance industrial do grupo. A EXAME elegeu, como melhor empresa da década, a Cimpor - Indústria de Cimentos.

Foi premiada, no âmbito do seu sector, em 1991, 1992, 1996 e 1997. Nestes últimos dois anos distinguiu-se, ainda, como "Melhor Empresa do Ano". E nos outros exercícios da década apresentou igualmente um desempenho meritório. Por isso, o ramo cimenteiro da Cimpor é motivo de orgulho para o homem que comanda os seus destinos desde 1992.

António Sousa Gomes, co-responsável pelos êxitos alcançados, comentou os pilares em que assentou a evolução recente da empresa. Feito o balanço da década, abordou as actuais metas estratégicas do grupo e confessou dois desejos: que a Cimpor (holding) atinja uma produção de cimento entre 20 milhões e 30 milhões de toneladas/ano no próximo quinquénio (pelo menos, uma duplicação da actual capacidade) e, mais ainda, que consiga uma capitalização bolsista de 3 mil milhões de euros. Actualmente este indicador é cerca de 2,4 mil milhões de euros (quase 500 milhões de contos).

O presidente acredita que a Cimpor deve e pode continuar a crescer pela via das fusões e aquisições, "se surgirem boas oportunidades no espaço geográfico e cultural próximo do nosso", e deixa uma porta aberta para um possível acordo ou aliança com o grupo Semapa, que controla a Secil e a CMP. "Mas a última e fundamental palavra cabe aos accionistas". Entretanto, sabe-se que a Cimpor já namorou as empresas cimenteiras de Champalimaud, no Brasil. A sondagem foi feita junto do veterano dos cimentos, que talvez quisesse a Lua em vez de uma pipa de massa, mas Sousa Gomes não comenta.

Em 1998, a Cimpor - Indústria de Cimentos registou um volume de negócios de quase 80 milhões de contos. Com 889 efectivos - bastante menos que há dez anos - , gerou lucros de 13,4 milhões de contos, mais de 15 mil contos por trabalhador. A produtividade foi de quase 50 mil contos, "só possíveis devido à elevada automatização do processo de fabrico e à adopção de sistemas inteligentes, que prescindem de controlo manual", explicou Sousa Gomes.

**Quanto valem dez anos?** É difícil sintetizar dez anos de actividade e, muito mais, quando está em causa não somente uma empresa, mas também um gigante cimenteiro, de múltiplos braços, que continua a crescer. Por isso, seleccionámos alguns factos e números que elucidam sobre o percurso da Cimpor e contribuíram para que amehalhasse um bom rol de êxitos. O grupo constituído em 1976, com a nacionalização de várias cimenteiras, tinha 2364 trabalhadores em 1989 e facturou 43,4 milhões de contos. Dez anos depois, os seus negócios mais do que quadruplicaram e o activo multiplicou-se seis vezes. Os lucros acumulados na década superam 168 milhões de contos.

Com a amputação, em 1992, das suas fábricas de Maceira-Lis e Pataias - integradas na órbita da Secil, controlada pela Semapa, da família Queiroz Pereira -, a sua quota no mercado doméstico encolheu, de 75% para 60%. Em contrapartida, depressa estendeu raízes para o exterior e detém hoje unidades, com elevadas capacidades, em Espanha, Moçambique, Marrocos, Brasil e Tunísia.

Segundo Sousa Gomes, "todos os investimentos lá fora são feitos na perspectiva de conseguir um retorno do capital investido no prazo máximo de dez anos, tendo como objectivo médio a sua reposição completa no quinto ou sexto ano". Sobre a entrada em Espanha, com a aquisição da Corporación Noroeste, "operação muito criticada na altura, porque investimos cerca de 40 milhões, já atingimos o retorno total do investimento, no início de 1999", garantiu o presidente.

Especialista na produção de cimento e produtos relacionados, a Cimpor vendeu em 1989 cerca de 4,9 milhões de toneladas de "ouro cinzento" no único mercado onde actuava (o doméstico), que registou, então, um consumo anual de 6,6 milhões de toneladas. Uma década mais tarde a sua produção nos seis países onde já opera atingiu 10,1 milhões de toneladas (mais do que o consumo

nacional actual - 9,9 milhões de toneladas em 1998).

Com três centros de produção em Portugal (Alhandra, Souselas e Loulé), o grupo tem agora, no exterior, uma capacidade instalada superior à doméstica, responsável, em 1998, por 36% das vendas totais. Além disso, acaba de reforçar-se no Brasil. Com a recente aquisição do grupo cimenteiro Brennand, elevou a sua capacidade produtiva local para 5,8 milhões de toneladas/ano. Nos últimos anos a Cimpor foi privatizada em 90%. No ano passado decorreu a terceira fase. Nesta OPV a procura das acções superou em 145 vezes a oferta disponível - uma corrida jamais vista numa operação de privatização em Portugal -, rendendo ao Estado cerca de 131 milhões de contos. Novamente o capital foi disseminado por milhares de pequenos accionistas e trabalhadores do grupo.

As mudanças marcaram os últimos dez anos da Cimpor. Era uma EP, alicerçada no negócio do cimento, tendo como accionista único o Estado. Hoje é uma holding, com capital social superior a 134 milhões, cotada na Bolsa, que diversificou e reestruturou os negócios e é detida quase totalmente por investidores privados - o Estado mantém uma golden share de 10%, através da Partest.

Mas a Cimpor também cresceu em número de participadas e em activos, apesar da cisão das fábricas que deram origem à CMP - Cimentos de Maceira e Pataias e sua alienação. Vendeu ainda outra participação relevante: 5% no Banco de Fomento e Exterior.

Além da internacionalização, o grupo inovou e reforçou-se noutros negócios ligados ao cimento e à cal hidráulica, nos betões, argamassas, prefabricados e sacos de papel, etc.

**Pilares do passado, desafios do futuro.** Em breve balanço sobre o passado, Sousa Gomes considerou que a elevada performance se deveu a uma aposta séria na "redução de custos, aumento da produtividade, modernização constante e adopção das mais avançadas soluções tecnológicas no processo produtivo". Os efectivos ligados à produção cimenteira foram reduzidos em cerca de 30%, mas foram admitidos recursos humanos com melhores qualificações técnicas e teóricas. Os custos de produção baixaram também, com a substituição do combustível fuel pelo carvão e a redução da factura da energia eléctrica.

Sousa Gomes elegeu como pilares que sustentaram a evolução da Cimpor "a consciencialização de que o mercado existe e não tinha de estar limitado a Portugal, a melhoria da produção e baixa de custos que gerou recursos de cash flow elevados e, ainda, o saber usar esses recursos, com o objectivo global de conseguir o seu retorno num prazo aceitável".

Sobre o crescimento atingido, Sousa Gomes admite que "a Cimpor e a indústria cimenteira nacional poderiam hoje ser mais fortes, no contexto internacional, se não tivesse existido a cisão de Maceira e Pataias".

O mercado português, comentou, "é maduro, regista um consumo de cimento per capita, dos maiores do mundo (984 quilos em 1998), mas há ainda muitas potencialidades". Tendo em conta o QCA III, para a habitação, o novo Aeroporto de Lisboa, Euro 2004, vias de comunicação, infra-estruturas básicas, Alqueva, etc., vai ser preciso muito cimento. Para Sousa Gomes, os principais desafios da Cimpor radicam agora "no domínio dos efeitos da globalização, no equilíbrio entre a expansão e consolidação, na atenção à evolução tecnológica e na aposta em maior profissionalismo na gestão das empresas".

Álvaro Faustino  
Revista EXAME  
Novembro/Dezembro 99 nº 4



## A década do grupo Cimpor

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Activo	61,0	67,9	95,3	177,3	181,1	177,9	168,3	256,9	283,9	361,6
Capital próprio	50,1	53,9	72,8	97,6	105,8	115,4	124,6	194,1	202,6	230,2
Volume de negócios	43,4	50,9	72,8	84,0	90,2	96,7	118,7	129,3	167,5	186,4
Cash flow operacional	17,9	20,0	29,2	34,2	34,4	37,9	44,9	40,7	60,2	67,2
Resultado líquido	7,9	5,2	11,3	18,6	15,2	25,2	18,4	19,7	18,1	23,8
Número de trabalhadores	2 264	3 131	3 279	3 429	3 264	3 902	4 251	4 404	4 782	4 888
Posição geográfica	Portugal	Portugal	Portugal	Portugal Espanha	Portugal Espanha	Portugal Espanha Moçambique	Portugal Espanha Moçambique	Portugal Espanha Moçambique Marrocos	Portugal Espanha Moçambique Marrocos Brasil	Portugal Espanha Moçambique Marrocos Brasil Tunísia

Valores em milhões de euros.