



PRIVATIZAÇÕES

REGRESSO AO PASSADO

O 11 de março de 1975 decapitou o grande capital, nacionalizou o sistema financeiro e arrastou 1844 empresas para o sector público. Mais tarde, no ano em que o muro desabava em Berlim, o cavaquismo derrubava a muralha que separava Portugal da economia de mercado. Começava a era das reprivatizações e do capitalismo popular

TEXTOS DE ABÍLIO FERREIRA



TEMPOS FELIZES
CAVACO SILVA E
MIGUEL CADILHE
ERAM, EM 1989,
OS ROSTOS
DA DEMOCRACIA
DA SUCESSO

LUÍZ CARVALHO

O

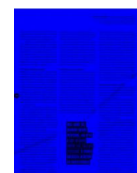
O grupo CUF, da família Mello, sobrevivera a duas guerras mundiais, duas revoluções, três regimes, mas não resistiria ao processo iniciado em 11 de março de 1975. O gigante, chegou a representar 15% do PIB, cem empresas e 110 mil trabalhadores e convivia no universo estatal com pigmeus como a Casa Havanesa, a tabacaria da família Burnay, nacionalizada por via da intervenção na banca.

O 25 de abril chegaria à economia com um ano de atraso, mas com uma fúria cujos efeitos perdurariam por mais de uma década. Sete conglomerados (CUF, Espírito Santo, Português do Atlântico, Champalimaud, Fonseca & Burnay, Nacional Ultramarino e Borges & Irmão) geravam 3/4 da riqueza do país, controlavam 300 empresas, representavam 99% dos depósitos bancários e dominavam o sector segurador (55%).

Cinco dias após a Revolução, Spínola discutia o programa económico com os capitães da indústria e da finança. À saída da audiência, António Champalimaud felicita em nome do grupo "todos os que estiveram na base da gloriosa arrancada — o 25 de abril de 1974". O anterior regime "limitava drasticamente a capacidade de ação dos homens de iniciativa". Só que o pior estava para vir.

A decapitação do grande capital, concentrado num número reduzido de famílias, começou pelo sistema financeiro — 24 bancos e 40 seguradoras são nacionalizados em dois dias. As nacionalizações tornaram o Sector Empresarial do Estado um conglomerado sem lógica nem racionalidade que em 1989 representava 20% do PIB e 10% do emprego. O centro de gravidade empresarial transferira-se para o norte, dominado por uma indústria têxtil próspera e grupos emergentes (Amorim, Violas, Quintas ou Sonae).

O grupo Espírito Santo foi o primeiro a recompor-se à boleia das privatizações (Tranquilidade e BESCL). Antes disso, já José Manuel de Mello regressara às lides com a aquisição, em 1979, da Uniteca, uma unidade química de Estarreja. Mas o empresário precisava de



PROTAGONISTAS TÃO JOVENS QUE ELES ERAM. BELMIRO NUM DOCUMENTO DA ÉPOCA NUMA SESSÃO PÚBLICA DE BOLSA. EM BAIXO, MANUEL RICARDO ESPÍRITO SANTO PRESIDE A UMA CONFERÊNCIA DO GRUPO SOBRE A PRIVATIZAÇÃO DA TRANQUILIDADE

financiamento. O BPA aprovou a operação, tornando firme um terço do empréstimo. Outros dois bancos nacionalizados recusaram — o nome do empresário “não era recomendável”.

A adesão à Comunidade Económica Europeia (1986) é o primeiro rastilho de mudança. Mas as nacionalizações só perderiam o estatuto de “conquistas irreversíveis das classes trabalhadoras” no verão de 1989, depois das primeiras experiências de privatizações parciais. No ano em que o muro desabava em Berlim, Portugal derrubava a muralha que separava o país da economia de mercado e iniciava uma revolução de veludo na frente empresarial.

UNICER, A GRANDE ESTREIA

Sentados na primeira fila do Pátio das Nações do Palácio da Bolsa, Miguel Cadilhe, ministro das Finanças e Fernando Costa Lima, diretor geral da Bolsa do Porto, sentiam a angústia dos atores no momento da estreia. A privatização (49%) da Unicer fora encenada ao pormenor, nenhum detalhe fora negligenciado. O BPI desdobrara-se em contactos com investidores e preparara com alguns deles, como a família Violas, o preço das ordens de compra. As Finanças tentaram que os corretores abdicassem da taxa de corretagem e sociedades financeiras intermediavam acordos com os trabalhadores para a venda das ações.

Esta era “a reforma mais desejada e mais temida”, recorda Miguel Cadilhe. Havia “muitas forças a torcer pelo fracasso da operação”. Um desaire “comprometeria todo o programa”. A CGTP acusara o governo de transformar o Estado “numa oficina do capitalismo”. A Unicer fora uma escolha pessoal de Cadilhe. Tinha de ser uma “privatização indiscutível”. Gerava lucros de 500 mil contos (€2,5 milhões) e cervejeiras estatais era uma bizarraria lusitana.

Ano e meio depois, os efeitos do violento crash bolsista perduravam na memória de todos. Na altura, a informática era ainda uma ciência falível e a segmentação dos quatro lotes da Oferta Pública de Venda (OPV) exigia maior sofisticação nos mecanismos de controlo.

Não houve champanhe, mas uma salva de palmas sublinharia o êxito da empreitada: 11.855 acionistas, uma procura que triplicou a oferta e uma receita (9,4 milhões de contos, €47 milhões) 20% acima do preço base. A democracia de sucesso do cavaquismo escrevia uma nova página de brilho e prosperidade. A Unicer tornar-se-ia um feliz exemplo de estabilidade acionista.

O cavaquismo sonhou com um o país transformado numa imensa sociedade anónima e centros de decisão nacionais. O guterrismo

aprofundou a ideia do capitalismo popular, cometendo a proeza de seduzir 800 mil investidores (8% da população) na 1ª fase (30%) da EDP. Mas há sonhos que morrem cedo demais.

O pecado original das privatizações residiu “em não se ter acertado contas com os espoliados das nacionalizações”, comenta João Oliveira, ex-presidente do BPA. Os governos reconheciam que o “país tinha um dívida para com eles” e caíram na tentação de “reparar essa injustiça com favores”. Essa prática conduziu a “relações promiscuas” entre o poder político e económico. Não é possível aprofundar o sistema capitalista, “com capitalistas sem capital”.

ODISSEIA EM NOVA IORQUE

Luís Todo Bom tem ainda viva a angústia que o assaltou naquela odisseia de maio de 95, em Nova Iorque. Anos antes, fora escolhido pelo ministro Ferreira do Amaral para reorganizar o sector das telecomunicações e conduzir a privatização da Portugal Telecom (PT) que resultara da fusão recente de quatro operadoras. Todo Bom encetou um road show de cinco semanas e 100 reuniões para seduzir investidores internacionais para uma empresa sem histórico, défice de digitalização e um buraco de €400 milhões no fundo de pensões. Era o primeiro gigante a aceder ao mercado, avaliado em €3000 milhões. Estreou o modelo de bookbuilding (o preço é fixado de acordo com as ofertas dos investidores) e a cotação simultânea em Lisboa e Nova Iorque. O intervalo do bookbuilding ficou definido entre

2500 e 3100 escudos e Todo Bom convenceram-se que o preço ficaria no ponto médio. Mas, antes de regressar a Lisboa, a Merrill Lynch, que liderava o consórcio tomador, chamou-o para lhe dizer que o preço seria de 2700 escudos. Todo Bom indignou-se e, conta agora, que avisou que se demitiria logo após a operação se esse fosse o valor aprovado. “Era uma derrota pessoal e seria crucificado à chegada a Lisboa”, recorda. Venceu o braço de ferro, o preço ficou nos 2800. A operação foi um sucesso e o encaixe recorde: €710 milhões por 27%. Para a história, fica ainda o bluff de António Mexia, diretor do BES Investimento. O BESI pertencia ao consórcio bancário, mas estava com dificuldades em arranjar ações suficientes para os seus clientes. Mexia ameaçou os outros bancos que o BESI se retirava do consórcio e bloqueava a operação. Os parceiros estrangeiros cederam e abriram mão de um leque de ações.

EM NOME DO ESPÍRITO SANTO

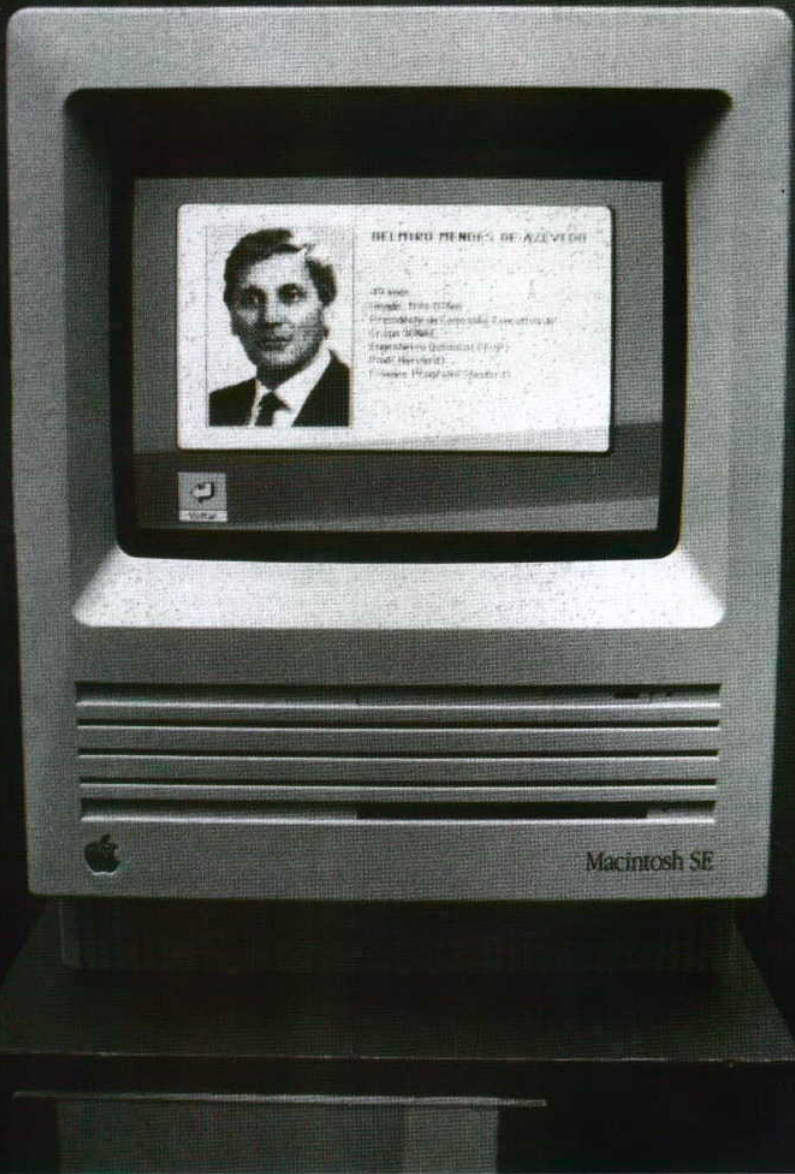
Estava escrito nas estrelas que a família Espírito Santo, com a preciosa ajuda do Crédit Agricole, recuperaria as suas principais joias financeiras. É, de resto, a recomposição mais feliz, impulsionada pelas reprivatizações.

Em novembro de 1989, a euforia invadia a Europa e os balcões da seguradora Tranquilidade fervilhavam com o interesse da família Espírito Santo em garantir as ações reservadas a trabalhadores e pequenos acionistas. A operação revelaria a ilusão do capitalismo popular em todo o esplendor: 111 mil acionistas e uma procura oito vezes superior à oferta.

A privatização apanhara de surpresa a gestão do BPA, o banco que se aliara à Tranquilidade na ‘banque assurance’ (seguros vendidos nos bancos) e com quem partilhava uma sociedade gestora. A ideia do BPA, acarinhada pelas Finanças, passava pela constituição e um conglomerado financeiro para valorizar as duas companhias. Com a privatização, o projeto ruiu. O BPA, ainda público, não foi autorizado a acorrer à privatização da Tranquilidade.

A partir de 10 milhões de contos que recebera pela nacionalização do conglomerado e 18 empréstimos da Caixa Geral de Depósitos, António Champalimaud regressa à ribalta em abril de 92, com a Mundial Confiança. A recomposição do seu império estava em marcha. O industrial acumulara uma fortuna que, em 1974, era considerada a sétima da Europa (500 milhões de contos). No seu regresso, abdicou da frente industrial (cimentos e siderurgia) e focou-se na finança. A privatização da Mundial incluía a venda de uma maioria de controlo (51%). A seguradora

**NOS ANOS 80,
QUANDO HOUVE
MERCADO, FALTAVA
A LEI. QUANDO
HOUE LEI, FALTAVA
MERCADO. O CRASH
BOLSISTA AFASTOU
OS INVESTIDORES**



1844 empresas nacionalizadas

13/9/74 São nacionalizados os bancos emissores (Banco de Portugal, Banco de Angola e BNU). Dois meses depois um decreto-lei permite intervenção do Estado em empresas privadas.

14 e 15/3/75 É nacionalizado o sistema financeiro — 24 bancos e 40 seguradoras. Os de capital estrangeiro escapam. O movimento estende-se aos principais sectores económicos.

27/3/75 É criado o IPE — Instituto de Participações do Estado.

12/1/76 Reabre a Bolsa de Lisboa, negociando apenas obrigações. O segmento acionista volta em fevereiro de 1977.

2/4/76 É aprovada a Constituição. No artigo 83º consagra a "irreversibilidade das nacionalizações" e veda sectores de atividade à iniciativa privada.

7/7/76 São estabelecidas regras para calcular o valor das indemnizações a pagar aos expropriados. O modelo de títulos de dívida pública é aprovado um ano depois.

29/7/76 O ciclo de nacionalizações fecha com a estatização de empresas de comunicação social. Ao longo do processo são nacionalizadas 244 empresas diretamente e mais de 1600 indiretamente.

12/8/1982 A revisão constitucional atenua o carácter ideológico, mas não mexe na irreversibilidade das nacionalizações. Um ano depois, sectores como a banca ou seguros abrem-se à iniciativa privada.

6/10/1987 O índice da Bolsa atinge um recorde histórico depois de uma valorização desde janeiro de 450%. O *crash* bolsista mundial acontecerá 13 dias depois. Mais de 100 empresas estavam cotadas (eram 25 em 1981). A bolsa portuguesa atinge o mínimo um ano depois.

21/5/1988 É regulamentado o regime de venda de participações estatais e a transformação das empresas em sociedades anónimas de capitais públicos. Um mês depois, um novo decreto consagra as reprivatizações, definindo como limite a venda de 49% do capital.

26/4/1989 Sessão especial na Bolsa do Porto da 1ª fase de privatização da cervejeira Unicer. A operação é um sucesso. Seguem-se o Banco Totta, a Aliança Seguradora e a Tranquilidade.

9/8/1989 A revisão constitucional põe fim à irreversibilidade das nacionalizações, admitindo privatizações totais.

5/5/1990 A Lei-Quadro das Privatizações regula as vendas das empresas nacionalizadas, consagrando sete objetivos, entre os quais aumento da eficiência, reforço da capacidade nacional e uma adequada dispersão do capital. O "Jornal de Notícias" (86% em maio), Unicer 2ª fase (junho) e Centralcer (novembro) são as primeiras de uma lista de 32 do ciclo cavaquista.



LUIZ CARVALHO

Os ministros



Cadilhe, o arquiteto

Como ministro das Finanças, entre 1985 e 1990, desenhou o edifício legal e abriu o admirável mundo novo das privatizações. A primeira (Unicer) foi uma escolha sua, sem deixar margem de protagonismo ao ministro da Indústria, Mira Amaral. Numa das ironias em que a vida é fértil, o principal promotor das privatizações tem o seu nome ligado à primeira nacionalização do Portugal europeu. Miguel Cadilhe presidia ao BPN quando, em 2008, o Governo de Sócrates nacionalizou o banco e recusou a sua proposta de viabilização. Cadilhe arrasou o plano de Sócrates que terá servido para branquear "a mais ostensiva fraude na banca portuguesa".



Catroga, o despachado

Eduardo Catroga encerrou o ciclo cavaquista e iniciou com a PT o programa das grandes privatizações. A principal marca do seu reinado foi a forma desembaraçada como resolveu os casos problemáticos do BPA, Totta e Petrogal. No BPA, recusara uma primeira oferta do BCP por ser parcial, reconhecendo que a subordinação a outro banco não encaixava no modelo de privatização. Mas bastariam três dias para aprovar a segunda tentativa, para desespero de Belmiro. No Totta, resistiu às ameaças do seu homólogo espanhol e comprou uma guerra com o regulador do mercado ao dispensar Champalimaud de lançar uma oferta geral.



Franco, o recordista

O guterrismo herda uma máquina oleada e Sousa Franco só teve de carregar no acelerador. Tornou-se o recordista das receitas, com €4,3 mil milhões (4,3% do PIB), em 1997. Mas a dívida pública não foi reduzida. O mercado ferve e o povo acorre em massa às operações da EDP, PT ou Brisa. Se Lenine dizia que o comunismo era os sovietes mais a eletrificação, o socialismo português combinava o capitalismo popular com a EDP. O currículo de Sousa Franco regista a única privatização (Banco de Fomento Exterior) anulada por um tribunal. Amorim foi afastado, mas resignou-se. O banco Finantia foi à luta e ganhou.

conhecera um golpe de Estado meses antes da privatização. A equipa de Crespo de Carvalho, ex-presidente da Confederação do Comércio de Portugal, entrara em desagregação. Crespo alimentara a ideia de, através da aquisição da seguradora A Social aos italianos da RAS, se posicionar para a privatização. O seu afastamento deixou caminho aberto para Champalimaud. A privatização saldou-se por um relativo fracasso: apenas seduziu 1954 investidores e um quarto das ações ficou no sindicato bancário que tomou firme a operação.

Antes, já a Centralcer sofrera desaire idêntico. A banca ficou com 30% das ações, o que facilitaria a cruzada da colombiana Bavaria (Santo Domingo), que, iludindo as leis e furando os limites para estrangeiros, se tornaram donos absolutos da cervejeira.

AGENDA FÁCIL

Ricardo Cruz Filipe, presidente (1988-2011) da extinta Secção Especializada para as Reprivatizações, aponta precisamente a Centralcer como um dos desaires da cruzada privatizadora. Já a Siderurgia Nacional (grupo espanhol Megasa) "teve um desempenho acima das expectativas". No ciclo inicial, o governo optou "por uma agenda mais fácil, centrada na banca e seguradoras". Para o país, teria sido útil que "as empresas de transportes, sorvedouros permanentes de dinheiros públicos" tivessem prioridade.

Antes da operação da Cimpor, em 1994, Cruz Filipe escrevia a Cavaco Silva advertindo que "não havia dinheiro suficiente para manter os centros de decisão em Portugal". A ideia do capitalismo popular "é um absurdo". Sem uma aliança dos grandes grupos que criasse capacidade nacional, as empresas acabavam todas em mãos estrangeiras. "A realidade tornou-se mais cruel do que imaginava na altura", confessa Cruz Filipe.

O Banco Fonseca & Burnay (BFB), numa situação financeira frágil, foi o primeiro a ser privatizado por venda direta e a ficar com gestão privada. Convidado por Cavaco Silva, Pedro Rebelo de Sousa trocou o Citibank de Nova Iorque para preparar a operação BFB. O BPI, a Finantia, aliada à Société Générale e o Grupo Mello perfilam-se como os mais sérios candidatos. Mas, no momento da verdade, apenas o BPI, por sinal avaliador do BFB (16,8 milhões de contos), apresenta uma proposta. O governo aceita e vende. "Foi uma opção política do vendedor, mas noutros mercados seria muito discutível aceitar o avaliador como comprador", recorda hoje Pedro Rebelo de Sousa. O advogado diz que "o pseudocapitalismo popular foi uma tra-

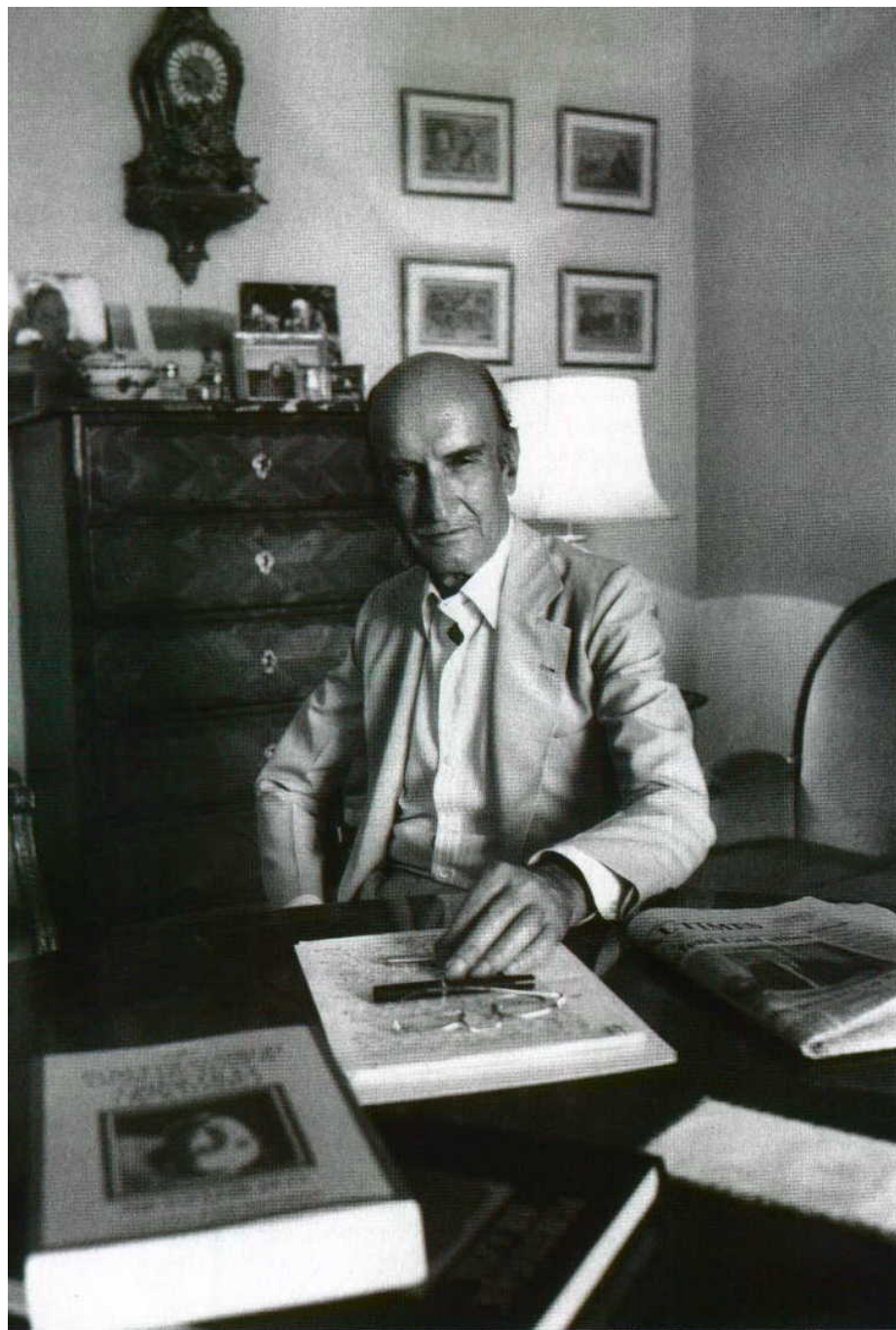
palhada". Fomentou o negócio das procurações com os trabalhadores e pequenos acionistas a venderem logo que podiam para realizar dinheiro.

AMEAÇA ESTRANGEIRA

Nas privatizações, o diabo vestia capital estrangeiro. O Totta revelou-se apenas o caso mais tórrido e teatral. O Banesto saiu da 1ª fase (julho de 89) com 3,3%, mas através de uma teia de cumplicidades e uma sociedade *offshore* acumulara uma maioria de controlo (50%). Belmiro recusara, antes da privatização, uma aliança com Mário Conde, presidente do Banesto, por ter verificado que seria um parceiro subalterno. José Roquette aceitara a aliança, em nome da ilusão de um grande banco ibérico. Conde gabava-se em Espanha que era ele quem mandava no Totta. Mas o escândalo financeiro que leva Conde à prisão desmonta a teia obscura e o Totta torna-se um caso de Estado.

Eduardo Catroga herda o litígio e mantém uma intensa troca epistolar com o seu homólogo Pedro Solbes. Madrid queria que a Comissão Europeia forçasse Portugal a alterar o limite para estrangeiros. Catroga classifica essa pressão de "ato não amistoso". O Banco de Portugal ameaçara com a inibição por dez anos dos direitos do Banesto/Santander. O banco espanhol cede e aceita negociar. Por essa altura, Emilio Botín, presidente do Santander, lembrava a Alípio Dias, presidente do Totta, que "os ministros passam e nós, os banqueiros, permanecemos". O

**AS PRIVATIZAÇÕES
CRIARAM A MIRAGEM
DO CAPITALISMO
POPULAR. OS CENTROS DE DECISÃO
NACIONAIS NÃO
RESISTIRAM À OFENSIVA ESTRANGEIRA**



RUI OCHOA



ANTÓNIO PEDRO FERREIRA

REGRESSADO ANTÓNIO CHAMPALIMAU TORNOU-SE UM SÍMBOLO DO CAPITALISMO NACIONAL. EM BAIXO, A SESSÃO DE PRIVATIZAÇÃO DA TRANQUILIDADE, QUE MARCOU O REGRESSO DA FAMÍLIA ESPÍRITO SANTO

BCP, aliado ao grupo Mello, surge como candidato. Mas Champalimau surpreende o mercado. Duas semanas depois da operação ousada do Sotomayor, um banco desdenhado por todos, fecha a compra de 50% do Totta, o banco que fora do ex-cunhado. Condiciona o negócio à dispensa de uma Oferta Pública de Aquisição (OPA). Catroga aceita a solução. O ex-ministro diz agora que "procederia do mesmo modo em todas as operações em que esteve envolvido". No caso Totta, "não se tratou de uma privatização (o Estado manteve 10% para manter vigilância sobre a estrutura acionista), mas sim de avaliar uma operação entre duas entidades privadas".

O ANIMATÓGRAFO DO ROSSIO

Nessa altura, já a Aliança Seguradora falava francês, depois da UAP (hoje Axa) ter recorrido aos suspeitos artificios do costume. Da 1ª fase da privatização resultaram acionistas de gargalhada, como o Animatógrafo do Rossio, Lda.

A UAP, "através de testas de ferro, adquiriu uma participação qualificada", perante "a passividade do poder público", recorda Oliveira Marques, ex-presidente da seguradora. O gestor defendera que a privatização acolhesse um segmento reservado aos mediadores da seguradora. Mais tarde, o secretário de Estado Elias da Costa convocaria a UAP para lhe dizer que teriam de assegurar o sucesso da 2ª fase ou o processo de privatização seria suspenso.

Oliveira Marques guarda hoje "um sentimento de frustração" pelo destino da Aliança e de outras seguradoras. As grandes empresas "são controladas por grupos estrangeiros e o sector segurador regressou em grande parte ao Estado (CGD)". Faltou desde início "uma visão estratégica", o processo "foi errático, sem um fio condutor".

CAVACO PREMONITÓRIO

Na noite em que a mão de Vata levou o Benfica a uma final europeia (19/4/1990), o primeiro ministro Cavaco Silva partilhava em Salzburgo com os jornalistas que acompanhavam a visita à Áustria um desabafo que se revelaria certo e premonitório. A privatização do "Jornal de Notícias" ("JN") estava em marcha, o modelo adotado encenava a reserva de um bloco (20%) para profissionais do sector. Américo Amorim celebrara um acordo com uma "cooperativa de chefes" do "JN" e surgia como o principal candidato. Amorim imitava na diversificação empresarial o seu amigo Benedetti, um dos patrões da imprensa italiana.

Em Salzburgo, Cavaco comenta o assunto e diz que não acredita que Amorim se envolva



Os empresários



Belmiro, o derrotado

Houve um tempo em que na Sonae se gracejava sobre a semelhança entre o jornal "Público" e as privatizações. Com o "Público", Belmiro perde dinheiro e ganha inimigos, com as privatizações ganha dinheiro e inimigos. Belmiro defendia que um grupo industrial poderoso como a Sonae teria vantagens em controlar um banco. Tentou o Totta, mas depressa sentiu que o jogo estava viciado. Desafiado por Elias da Costa, secretário de Estado, entusiasmou-se com o BPA mas acabaria derrotado, culpando o árbitro (Catroga). Finalmente, sonhou com a Portucel e registou o desaire mais doloroso. No conjunto, ganhou mais de €100 milhões.



Champas, o vingador

Na natureza, nada se cria, nada se perde. Nos negócios, tudo se compra e tudo se vende — exceto a honra. António Champalimaud levou este seu mandamento às últimas consequências. Era a sétima fortuna da Europa quando a Revolução de abril sobressaltou Portugal. Patrocinara o livro "Portugal e o Futuro" de Spínola, ex-administrador da sua Siderurgia, e não antecipou o furioso assalto do Estado ao seu conglomerado. Regressaria nos anos 90 para refazer a componente financeira. Na frente industrial (Cimpor, Siderurgia) desdenhou das operações que estariam formatadas para outros concorrentes.



Pêquêpê, o pragmático

Pedro Queiroz Pereira tornou-se hábil nas ultrapassagens rápidas quando arriscou na juventude uma bem sucedida carreira de piloto. Nos negócios, doseou a perícia com o pragmatismo. Aceitou olímpicamente o veto de Pina Moura que impediu a compra da Cimpor, com que argamassaria o sonho do monopólio cimenteiro. Com a ajuda do BES, preparou em segredo a prova da celulose. Quando se discutia se a Portucel ficaria na Cofina ou na Sonae, foi o seu grupo que entrou na corrida e bateu as multinacionais do sector. Na indústria, representa o caso mais feliz da recomposição de um grupo com centro de decisão nacional.

numa operação tão pequena, quando se perfilam privatizações tão interessantes e grandiosas como a da Petrogal.

Amorim saberia depois que a sua aliança não contava com a bênção do governo cavaquista. Pressionado a abandonar o negócio, rasga o contrato e desiste do "JN". Indemniza a cooperativa com 30 mil contos, entregues por Jorge Armindo, o braço direito de Amorim, numa pasta durante um jantar no restaurante Gambamar, no Porto. O destino do "JN" tinha sido traçado semanas antes da privatização, quando o coronel Luís Silva convocou Freitas Cruz, então administrador da RTP, para um encontro na sede da Lusomundo. Na sessão de Bolsa, Freitas Cruz surpreendia o mercado ao ser o rosto de uma sociedade que investia dois milhões de contos e se tornava o acionista de referência do "JN".

Quando foi afastado da venda do Banco de Fomento Exterior (BFE) por não ter, segundo o ministro Sousa Franco, currículo para ser banqueiro, Amorim telefonou indignado a António Guterres, ameaçando com ações judiciais. Guterres confortou-o, prometendo que seria recompensado numa futura operação. A Galp estava mesmo "condenada" a ficar para Amorim.

AS CRÍTICAS DE CATROGA

Coube a Eduardo Catroga encerrar o ciclo cavaquista, conduzindo 23 operações. A maior virtude das privatizações foi a "redução do peso do

**AMORIM FOI
AFASTADO DO "JORNAL DE NOTÍCIAS" E
DO BANCO DE FOMENTO. O DESTINO RESERVAVA-LHE UM ATIVO
MAIS INTERESSANTE
— A GALP**

"É um

Miguel Cadilhe foi o arquiteto que definiu, no fim da década de 80, a paisagem das privatizações. Nem todas as empresas foram parar "às mãos mais recomendáveis", mas o processo "é um case study internacional".

Vinte e três anos depois de ter lançado o programa de privatizações como avalia os resultados?

O meu juízo é este: Tratou-se de um processo globalmente muito positivo, apesar de uma ou outra falha. No início, estabeleci a regra de consignar pelo menos 80% das receitas à amortização antecipada da dívida pública. Adaptei um decreto-lei que vinha do tempo de Salazar relativo a um fundo de regularização da dívida. O fundo estava desativado, mas a lei estava em vigor. O decreto estava bem elaborado, era de fácil transposição para a nova realidade. Tal regra impedia que as receitas servissem para alimentar o despesismo público, salvaguardando fins patrimoniais. Os restantes 20% serviam para fortalecer o capital das empresas ou fins equiparados. Mas essa regra em vez de ser reforçada foi aliviada. Isso acho mal. Houve flexibilidade em excesso.

Se voltasse atrás, procederia a alterações no desenho original?

O processo começou muitíssimo bem. Se fosse eu a geri-lo teria, certamente, conduzido de modo diferente. Naquela regra dos 80% não teria cedido um milímetro. As leis enquadradoras eram simples e adequadas. Incluíam inovações como as obrigações de reprivatização, em que os titulares convertiam depois em ações. Utilizei esse instrumento quando estava a preparar a privatização do Banco de Fomento Exterior. O processo de privatizações pode ser apontado como uma referência, um case study para apresentação internacional. Não sei se alguém já fez esse trabalho.

E os novos donos que resultaram de algumas privatizações?



MIGUEL CADILHE, EX-MINISTRO DAS FINANÇAS

“case study internacional”

Num caso ou noutro, as empresas privatizadas poderiam ter ido parar, em termos de país, a mãos mais recomendáveis. Mas esse objetivo é difícil de conseguir, pela dinâmica do próprio mercado. Abre-se um concurso público, o Estado não sabe quem vai aparecer. A apreciação tem de ser muito objetiva, embora se possa sempre recorrer a critérios qualitativos e intangíveis na avaliação dos candidatos. Depois, há a questão do preço. Não é o único fator, mas é sempre muito importante.

Mais decisivo agora do que na fase inicial das privatizações.

Sim, pela pressão da dívida pública. Na fase de arranque, era

um dos critérios, mas já era importante. Os critérios não tinham todos a mesma ponderação. Em 1988, o Sector Empresarial do Estado era muito extenso, ingovernável. Nem o Estado tem vocação para governar empresas. Por isso, era estratégico que o Estado privatizasse. Até porque depois não teria meios para alimentar aumentos de capital das empresas que revelavam insuficiências financeiras. Sou dos que defendo que o Estado não é um bom empresário nem um bom administrador de empresas. Reduzir a extensão do universo do Estado contribuiria para a eficiência económica e financeira e seria um fator de competitividade

de do país, numa altura em que surgia a ameaça dos países de Leste. O processo traduzia, mais do que uma opção ideológica ou política, a incapacidade do Estado para manter aquela dimensão empresarial.

Era, dizia na altura, a reforma mais desejada e mais temida. Porquê?

Mais desejada porque as nacionalizações de 1975 tinham provado que o Estado não conseguiria manter aquele universo de empresas. Temida, porque, se falhássemos, o processo poderia ficar adiado por vários anos. E também porque em 1987 ocorrera um tremendo crash na Bolsa e as privatizações recorrem ao merca-

chegava. Alguns empresários que acorreram às privatizações endividaram-se no exterior. O capital estrangeiro financiou os titulares das privatizações ou veio diretamente comprar as empresas. A alternativa seria alongar o processo por decénios e decénios, esperando pela acumulação de capital português.

A solução dos passivos longos que defendeu teria ajudado aos centros de decisão nacionais?

É uma ideia localizada num tempo (anos 90) em que o país não sentia o problema da dívida pública que agora se verifica. Como não havia capital suficiente, os empresários poderiam pagar as privatizações gradualmente. A receita seria diferida. O Estado teria de criar regras de segurança e pedir garantias ao empresário que paga ao longo dos anos. Com esse modelo, poder-se-ia, em parte, ter criado

“Era quase impossível ter portugueses a comprar [a Cimpor ou EDP]. O capital não chegava”

do de capitais. Um fracasso seria um insucesso político que comprometeria toda a estratégia.

E quanto ao designio do capitalismo popular?

Não gosto da expressão, mas reconheço que tem expressividade. Na altura, tinha a vantagem de ir diretamente aos destinatários. Os pequenos acionistas ganharam dinheiro com as privatizações. Não me recordo de nenhum caso em que perdessem dinheiro. O preço era sempre especial, mais favorável. Isso gerou uma adesão gradual ao mercado de capitais. O pequeno aforro, após as expropriações de 1975, tinham-se distanciado do mercado de capitais. A aproximação fez-se graças às privatizações.

Imaginava uma Cimpor brasileira ou uma EDP chinesa?
Era quase impossível, face ao volume de empresas nacionalizadas, ter capital de origem portuguesa a comprar. O capital não

outras condições para os empresários. O que sucedeu foi que em vez de terem um passivo perante o Estado português, os empresários criaram passivos perante entidades estrangeiras e depois já não sabemos bem quem manda.

O BES foi um exemplo feliz de recomposição de um grupo familiar.

É um exemplo de capital estrangeiro que financiou os empresários portugueses que compraram o BES. O passivo poderia ter ficado perante o Estado português, que privatizou o banco e o devolveu à origem.

Mas o objetivo dos centros de decisão revelou-se uma utopia.
Esse objetivo tem de ser temperado com a existência de capital. É uma utopia, um irrealismo, um objetivo que não tem carácter absoluto. E, uma vez na União Europeia, não se pode impedir a circulação e discriminar a origem do capital.



ANÁLISE
CADILHE ELOGIA AS PRIVATIZAÇÕES. MAS ADMITE QUE NEM TODAS FORAM PARAR A MÃOS RECOMENDÁVEIS. NESTA FOTO, COM JOÃO VEIGA ANJOS, ENTÃO PRESIDENTE DA BOLSA DO PORTO

SÉRGIO GRANDEIRO

Os banqueiros



Ricardo, o pioneiro

A família Espírito Santo foi a primeira representante do velho dinheiro a acreditar no novo Portugal e a comprar o bilhete de regresso. Ricardo Salgado aceitou as regras do capitalismo popular, garantindo o sucesso das operações faseadas da Tranquilidade e, dois anos depois, do BES (ex-BESCL). A vantagem de partir à frente viabilizou o crescimento orgânico e sustentado, dispensando o grupo do incómodo de novas aquisições. É da natureza dos governos terem banqueiros amigos e da natureza dos banqueiros serem amigos dos governos. Mas os governos sucedem-se e o poder dos Espíritos permanece intacto.



Artur, o diplomata

O BPI, fundado por Artur Santos Silva, foi dos principais beneficiários da primeira vaga de privatizações. A avaliação de empresas e a montagem de operações em Bolsa faziam parte da sua rotina diária. Mas o BPI evoluiria depois de fornecedor a cliente do programa. Se hoje é um dos principais grupos financeiros, às privatizações o deve. A atual rede de balcões e a vocação universal do BPI resultam da absorção de dois dos mais problemáticos bancos públicos — o Fonecas & Burnay e o Borges & Irmão. As duas operações ficaram marcadas pela polémica e pela diplomacia exercida nos bastidores por Santos Silva.



Jardim, o hesitante

Sempre ousado e corajoso a pedir capital aos acionistas do BCP, Jardim Gonçalves revelaria hesitações fatais no domínio das privatizações. No primeiro concurso do Sotto Mayor terá feito *bluff* por acreditar que o governo, refém da única proposta apresentada, venderia por qualquer preço. O BCP ofereceu €45 milhões, um terço do preço desejado pelo Estado. Catroga recusou e anulou o concurso. Champalimaud não desperdiçaria a oportunidade. Voltou-se depois para o BPA. Mas faltava-lhe músculo. Primeiro tentou uma fracassada oferta de aquisição de apenas 40%, antes de pagar um preço exagerado na segunda ofensiva.

Estado e a injeção de eficiência na economia". Sem as privatizações, "PT, EDP, Portucel, Cimpor (antes do desastre de 2012) ou o sistema bancário não teriam atingido o grau de modernização e eficiência que revelam", diz o ex-ministro.

Nos defeitos, Catroga não esquece a venda do Banco de Fomento Exterior, conduzida por Sousa Franco, a única privatização anulada por um tribunal. E "não houve escândalo público!", indigna-se. Ainda hoje, o Finantia, banco de que Catroga é administrador não executivo, tem uma ação nos tribunais contra o Estado.

Catroga reconhece que o programa falhou no objetivo de reforçar a capacidade empresarial nacional. O ciclo guterrista "acelerou o programa, vendendo as principais joias da coroa, sem a preocupação de manter posições em empresas estruturantes". Nos dois primeiros anos de Guterres, a receita (€6,8 mil milhões) bateu os seis anos do ciclo cavaquista. A receita disparou, o despesismo do Estado também e o Estado "desperdiçou a oportunidade de reduzir a dívida pública".

Segundo Catroga, o governo atual não tinha margem de manobra. Herdou o programa que o antecessor negociara com a *troika*. O traço distintivo com a fase inicial é que, esgotada a capacidade de endividamento dos grupos portugueses, os candidatos agora são de origem estrangeira.

QUEM GANHOU

Quem ganhou dinheiro com as privatizações? O Estado, é claro. No ciclo cavaquista (1989/95) encaixou €6,9 mil milhões, a que se somariam mais 16 mil milhões na euforia guterrista (96/2001), com a venda parcial dos monopólios (EDP, PT ou Brisa).

Na frente privada foram muitos os vencedores. O mais veloz, Belmiro de Azevedo. Com o Totta, em cinco meses, ganhou 3,4 milhões de contos (€17 milhões). Teve a virtude de arrastar no negócio outros 200 acionistas que lhe permitiram representar 12% do capital. No BPA, a operação foi mais árdua, Belmiro lutou mesmo pelo controlo do banco. No fim, recebeu €60 milhões com o investimento de perto de €40. O caso Portucel dava uma novela, com namoros defeitos, traições e um final inesperado. Belmiro reforçara em bolsa, aprovou a fusão com a Soporcel de que era acionista e desistiu por se sentir hostilizado pelo ministro Carlos Tavares. Por sinal, o mesmo Carlos Tavares que Belmiro gostava de ver a dirigir o BPA, quando alimentava o sonho de comandar o banco. Deixaria o sector do papel com

A BOLSA O PALÁCIO DA BOLSA DO PORTO ACOLHEU A PRIMEIRA PRIVATIZAÇÃO (UNICER). O MERCADO DE CAPITAIS GANHAVA UM NOVO FÔLEGEO



**BELMIRO, ROQUETTE
E CHAMPALIMAUD
GANHARAM
FORTUNAS COM AS
PRIVATIZAÇÕES.
MAS A COLOMBIANA
BAVARIA TAMBÉM**



Sobram a TAP, CTT e Águas de Portugal

Conta-se que um dirigente sindical de uma empresa nacionalizada terá perguntado certa vez a um ministro se as privatizações eram assim tão virtuosas por que razão os Estados Unidos da América (EUA) não privatizavam nada. Após a recente fúria privatizadora desencadeada pela *troika*, só falta ao Estado português desencilhar a TAP e os Estaleiros de Viana, desfazer-se dos CTT e do grupo Caixa Geral de Depósitos para rivalizar com o campeão mundial do liberalismo económico e do capitalismo privado. Num ano, o governo de Passos Coelho recolheu €6,4 mil milhões das privatizações, um valor idêntico ao ciclo 1989/95. Esta moeda tem um reverso. A EDP tornou-se um instrumento do capitalismo de Estado chinês, a REN é dominada por capitais estrangeiros e a ANA tornou-se monopólio gerido por uma multinacional francesa. Neste particular, o país já está à frente dos EUA: os principais aeroportos americanos são de gestão pública. Na doutrina cavaquista, "o preço não funcionava como objetivo máximo, mas como condicionante ou restrição". Na altura, o país alimentava o sonho da eficiência empresarial e dos centros de decisão nacionais.

Passos Coelho herdou a agenda que Sócrates negociara com a *troika* e potenciou o encaixe. Acrescentou ao programa a Águas de Portugal, que escapou à *troika* por não pertencer à esfera dos Ministérios das Finanças e da Economia. Mesmo com a RTP no congelador é possível elaborar uma lista apetitosa de operações futuras. Em Portugal, uma privatização é sempre um jogo de interesses nem sempre transparente e um foco de agitação política. "É a política, estúpido", bem se pode dizer ao verificar que é o partido mais à direita (CDS/PP) que põe água na fervura privatizadora do seu parceiro de coligação. Um programa de privatizações é sempre um tema sensível e o antagonismo público/privado uma linha que separa a direita e esquerda clássicas. François Mitterrand, mal foi eleito Presidente francês, desatou a nacionalizar, pagando em seis meses aos expropriados. A palavra volta a ser citada por outro François, residente no Eliseu.



JOSE ROCHA

muita pasta (€297 milhões) e um lucro de €86 milhões. Sempre que se meteu com o Estado, Belmiro perdeu os negócios mas ganhou na tesouraria.

José Roquette sofreu canseiras e dissabores no caso Totta, mas foi recompensado pelo esforço. Em quatro anos ganhou perto de €150 milhões. António Champalimaud tinha uma máxima: À exceção da honra, tudo se compra e tudo se vende. Reuniu €90 milhões para regressar à Mundial Confiança e aplicou o princípio da alavanca. A seguradora arriscou no Sotto Mayo, €180 milhões (o dobro do que o BCP oferecera), que, por sua vez, resgatou o Totta e Crédito Predial aos espanhóis. No total, as três operações movimentaram €1000 milhões. Em 1999, numa decisão solitária, abdicou do seu conglomerado, recebendo do Santander €1,5

mil milhões. Champalimaud esteve entre os beneficiários da taluda Petrocontrol, uma holding que congregava a nata empresarial, como o BES, Amorim ou Mello. Em 1992, o grupo tomou, em nome do patriotismo, um quarto da Petrolgal. Reforçariam depois para 45%, através de um aumento de capital. No total, aplicaram €405 milhões. Oito anos depois, venderiam à italiana ENI e EDP por €960 milhões. O ministro Pina Moura isentaria de tributação as mais-valias (€555 milhões) a distribuir pelos oito sócios. Os colombianos da Bavaria receberam uma pipa de massa à custa da atual Central de Cervejas. Um investimento da ordem dos €175 milhões renderia €525 milhões dez anos depois, quando a cervejeira regressou temporariamente ao controlo português. ●

aferreira@impresa.pt



O VINGADOR ANTÓNIO CHAMPALIMAUD APROVEITOU AS PRIVATIZAÇÕES PARA RECONQUISTAR PARTE DO IMPÉRIO QUE PERDEU NAS NACIONALIZAÇÕES DE 1975

Economia
As lutas,
cumplicidades
e os protagonistas
da vaga de
reprivatizações
que começou
em 1989

Histórias da era dourada das privatizações



ID: 45969340

AS PRIVATIZAÇÕES QUE
FICARAM NA HISTÓRIA R26

