



**Pedro Rebelo de Sousa** advogado e administrador da CGD

# “Temos mais trabalho na CGD do que esperava”



Textos ISABEL VICENTE e PEDRO LIMA  
Foto JOSÉ VENTURA

Pedro Rebelo de Sousa, advogado que há 20 anos fundou a SRS Advogados e administrador da Caixa Geral de Depósitos (CGD) desde julho de 2011, diz que o programa de ajustamento acordado entre Portugal e a *troika* primou pelo imediatismo e acredita que o país vai precisar de mais dinheiro. Sobre a CGD, defende que parte do seu capital — 40% — seja vendida pelo Estado.

**■ Acredita que as pesadas medidas de austeridade a que os portugueses estão a ser sujeitos são suficientes para resolver a crise?**

**■** Acho que o problema de fundo é a dimensão e o perfil da dívida e isso não está a ser resolvido. Não é só através dos programas de intervenção que o problema se resolve, até porque não sabemos se estamos a dar quimioterapia em excesso a alguns países... e de repente basta que um dos outros derrape para tudo cair... Por exemplo, se Espanha entrar em derrapagem, será catastrófica para Portugal e para a Europa. Espanha é demasiado grande para falhar.

**■ A Europa vai ter de avançar com a emissão de obrigações europeias, os *eurobonds*?**

**■** Sou um defensor dos *eurobonds*. Está-se a dar aos países intervencionados soluções conjunturais para crises estruturais. Não pode ser. A situação de Portugal é muito complicada: além de ter um endividamento elevado, tem um problema de falta de competitividade. Compreendo que o Governo tente cumprir o mais possível as orientações da *troika* e combater alguns excessos. Não tem grande margem de manobra.

**■ Cortar os subsídios de Natal e de férias em reformas de €600 resolve os problemas do país?**

**■** Deviam ser evitadas penalizações que acabam por ser excessivas. Não se devia penalizar tanto as pessoas com rendimentos baixos. Mas o programa de ajustamento primou pelo imediatismo de resultados.

**■ A imagem do bom aluno que estamos a cultivar vai ser-nos favorável?**

**■** É mais fácil negociar quando se demonstrou esforço e se foi além do que era necessário. Este Governo quis criar um determinado capital para poder negociar novas condições no futuro.

**■ Portugal precisará de mais dinheiro?**

**■** Sim. É necessária outra atitude por parte da *troika*. O Governo tentou ser o mais intransigente possível para poder dizer que mais não pode fazer. Quer na Europa quer nos EUA há uma análise positiva sobre Portugal.

A DEFESA DOS GRUPOS NACIONAIS É UM CONCEITO QUE TENHO DIFICULDADE EM PERCEBER... OU SE ACEITA A GLOBALIZAÇÃO OU NÃO SE ACEITA



**■ A sensação que a generalidade dos portugueses tem é a de que o país está à venda. Não estamos a vender as nossas empresas a preços de saldo?**

**■** O que foi vendido até agora, exceto o BPN, que é um caso especial, foi bem vendido. Quer a EDP quer a REN foram vendidas com um bom prémio. Poder-se-á indagar se aquele candidato foi o melhor ou não...

**■ E quanto ao facto de estarmos a vender os grupos nacionais de referência?**

**■** A defesa dos grupos nacionais é um conceito que tenho dificuldade em perceber. Adoraria que houvesse centros de decisão, ou como prefiro chamar-lhes, de competência, que fossem portugueses, mas hoje em dia ou se aceita a globalização ou não se aceita.

**■ O Estado deve vender parte da CGD?**

**■** Sou defensor de que o Estado deve manter o controlo da CGD, mas pode, tal como o Banco do Brasil ou as Caixas em Espanha, vender entre 30% a 40% do seu capital e nem sequer acho que seja uma má altura. Mas é fundamental manter o controlo.

**■ E devia ter participações em empresas de outros sectores?**

**■** Na área energética é defensável que o Estado tenha participações mas hoje, através de regulamentação, pode exercer algum controlo. O que é perverso é que as privatizações estão a ser feitas em sectores-chave da economia, como a energia e os transportes mas em países como França, Itália, Holanda ou Alemanha, o Estado permaneceu nestas empresas. Privatizamos mais nós e Espanha do que França, que continua alegremente a controlar estes sectores.

**■ Como tem sido ser administrador não-executivo da CGD?**

**■** Quem fala em nome da CGD são os

presidentes da administração ou da comissão executiva, mas tem sido uma experiência pessoal muito rica, na medida em que se trata de uma empresa 100% pública com um modelo de governo em que o presidente da administração não tem pelouros e há administradores não-executivos. Só peço por ter poucos não-executivos o que acaba por ser uma sobrecarga, porque temos a área de auditoria, estratégia etc...

**■ Não vê inconveniente em que Faria de Oliveira acumule a presidência do conselho da administração da CGD com a presidência da Associação Portuguesa de Bancos.**

**■** Não sendo executivo, não vejo que haja problemas. Até porque foram os outros bancos que o convidaram e sentem-se confortáveis.

**■ Mas não prejudica as funções na CGD? Acabou de dizer que existe uma sobrecarga.**

**■** Por definição o presidente da administração pode ter outros cargos, isso já aconteceu na CGD e noutras empresas.

**■ Quando aceitou este cargo disse que a sua sociedade de advogados até poderia ser prejudicada pelo facto de estar na CGD, porque deixou de trabalhar para o banco. Já houve situações em que tenha sentido algum conflito de interesses?**

**■** Sou muito ciioso. E sinto-me confortável. Só aceitei ir para a administração da CGD porque é o modelo adequado e porque a minha sociedade não trabalha para o banco e portanto não há incompatibilidade.

**■ A CGD tem posições em grandes empresas: PT, BCP, ZON, Cimpor, Brisa, Galp...**

**■** Desde que estou na Caixa ainda não se colocou nenhum conflito de interesses, mas se vier a acontecer serei o primeiro a dizer que não posso participar nas deliberações.

**■ Quantas reuniões já teve na CGD?**

**■** Muitas. E como somos apenas três não-executivos...Temos mais trabalho do que esperava.

**■ Há muito a ideia de que a CGD é instrumentalizada pelos diferentes governos...**

**■** Não posso falar em nome da CGD, mas é para mim uma evidência que determinadas decisões foram tomadas pelo Governo. A CGD vai alienar todas as participações que não são estratégicas. Não foi a Caixa que quis ter essas participações, foram os diferentes governos. Primeiro era a Parpública e depois houve decisão política de fazer da Caixa um veículo de investimento de apoio ao tecido empresarial português.



# “Portugal só é viável enquanto plataforma”

Pedro Rebelo de Sousa diz que Portugal não fez as reformas quando devia, mas tem de procurar uma estratégia competitiva para a economia.

■ Saiu de Portugal aos 20 anos, esteve no Brasil e nos Estados Unidos. Quando voltou, no início dos anos 90, sentiu que o país estava a mudar?

■ Senti, havia a sensação de que tínhamos virado a página, com a adesão à União Europeia, um governo que apresentava orçamentos a tempo e horas, uma reforma fiscal e um punhado de governantes que tinha peso e oferecia confiança. Foi por isso que achei que estava na altura de fazer a experiência de regressar a Portugal. Sai porque o país tinha sido destruído pelas nacionalizações.

■ Porque regressou?

■ Regressei porque gostava que os meus filhos tivessem raízes portuguesas. E depois a ideia era poder juntar a família, que estava separada, pois os meus pais tinham ido para o Brasil em 1974 e os meus dois irmãos tinham ficado em Portugal. Mas voltei também porque nós passamos a vida lá fora a dizer como se podia dar a volta ao país. Dai

que tenha aceitado o convite feito pelo professor Cavaco Silva para privatizar o Fonecas e Burnay, apesar de vir ganhar 10% do que ganhava nos EUA.

■ Mas entretanto alguma coisa correu mal em Portugal, porque há um ano o país teve de voltar a pedir ajuda internacional. O que falhou?

■ Várias coisas. Não houve coragem de aproveitar o momento de integração europeia para realizar as reformas estruturais que já deviam ter sido feitas, em todos os domínios — saúde, educação, justiça... fomos tentando empurrar para a frente. Mas sempre fizemos ótimos diagnósticos. Sendo gordo, é muito fácil entender o que aconteceu. É que o gordo rapidamente passa a obeso e começa a ter problemas de saúde. Portugal ficou gordo e depois passou a linha. Ficou obeso e não percebeu que, não criando riqueza e elementos de diferenciação, não tendo vantagens competitivas, não conseguia desenvolver-se. Neste momento estamos nos cuidados intermédios, todos os dias o médico vem ver se as coisas estão a correr bem, como está a tensão arterial, os órgãos vitais... Já estivemos nos intensi-

vos... mas isto dá uma grande frustração a quem gostaria de ver uma estratégia para a nossa economia. Neste momento é difícil fazer diferente.

■ Era importante crescer...

■ Mas se não houver uma visão mais a médio e longo prazo corremos o risco de tropeçar nas decisões de curto prazo. Estamos a fazer uma dieta mas se depois nada for feito volta-se a engordar.

■ Acredita que a classe política não vai incorrer nos mesmos erros do passado?

■ A reflexão sobre o que aconteceu leva-nos a algumas preocupações quanto ao futuro: claramente é preciso repor os objetivos coletivos acima dos pessoais. Nos últimos 30 anos, poucos foram os políticos que saíram dos governos com menos património do que quando entraram, ou pelo menos com o mesmo património.

■ Destaca alguns exemplos positivos?

■ Sim, o general Ramalho Eanes enquanto Presidente da República. Ou o Presidente Jorge Sampaio. E Cavaco Silva, enquanto primeiro-ministro — ago-

ra não posso falar do seu mandato de Presidente da República porque está em curso. São exemplos de probidade e honestidade. Mas há casos que me deixam preocupado. Houve uns que saíram ricos — e esses deixam-me muito preocupado. E houve muitos que saíram com reformas de milhares de euros, num país que não tem dinheiro para pagar reformas. Não pode ser. Dizem que a lei permitia, mas permitia mal, pois a lei foi feita por eles. Está perfeitamente identificado o divórcio entre o eleitorado e os candidatos.

■ Como pode Portugal atrair investimento?

■ Maior previsibilidade é o mais importante para o investidor estrangeiro, uma fiscalidade atraiante e uma política — que creio que está a ser agora mais desenvolvida — de atração do investimento estrangeiro. Portugal só é viável enquanto plataforma, quando viramos destino definhamos. Sempre que olhamos para o umbigo definhamos. Temos de ser uma plataforma tecnológica, de desenvolvimento científico. E há outro ponto que é o mar, é um potencial de recursos. Valeria a pena pensarmos nisso.

## OUTROS ASSUNTOS

### O estado da Europa

“A Europa está doente porque não tem projeto, não tem líderes credíveis e carismáticos, fortes, perdeu a fé”

### Os problemas da justiça

“Tem um problema de gestão como tem, aliás, a saúde. A ministra, Paula Teixeira da Cruz, já percebeu isso e está a tentar seguir o bom caminho, mas não consigo ter o juízo final sobre o resultado”

### A atratividade do regime fiscal

“Hoje não é possível ter um regime fiscal mais atrativo, mas temos de ter uma política fiscal dirigida a determinados objetivos. A previsibilidade é importante. Criámos o *offshore* da Madeira e acabámos com ele. Isto não é modelo nenhum”

### Governo da sociedade avança

“No Instituto Português de Corporate Governance (IGCP) temos o anteprojeto do código de governo das sociedades que vai a discussão pública e que pretende ser concreto face à realidade. Além disso, estão lançados dois grandes temas: como é que a corrupção e a governação interagem e a proteção social e o governo das sociedades”

### Gestão profissional

“Profissionalmente, 75% do meu tempo é passado no escritório, 15% na CGD e o resto do tempo na União Internacional de Advogados e no IGCP”

## “60% do negócio vem do estrangeiro”

Advocacia e banca andam de mãos dadas no percurso de Pedro Rebelo de Sousa. Aos 18 anos de banca sucederam-se 20 no escritório SRS Advogados, que fundou há 20 anos e que neste momento tem 60% da sua faturação a vir do exterior.

■ Que balanço faz destes 20 anos de vida da SRS Advogados?

■ Um balanço muito positivo quer em termos pessoais quer institucionais. A criação da sociedade foi uma viragem na minha vida, tinha feito uma carreira na banca e ao fim de quase 18 anos avancei para um projeto que gostava de fazer em Portugal: uma sociedade de contornos internacionais, mais de natureza anglo-saxónica. Cerca de 70% dos nossos advogados ou fizeram cursos ou estágios de longa duração em escritórios internacionais. E dos sócios atuais, cerca de 80% começaram aqui.

■ Está arrependido de ter posto termo à ligação à Simmons & Simmons?

■ Não. Ficámos com uma boa relação. Há um respeito recíproco e com a nossa saída da Simmons crescemos. Todos os assuntos que eles tenham são-nos passados e podemos trabalhar com outros escritórios concorrentes, que passaram a consultar-nos quando souberam que já não éramos exclusivos da Simmons. Foi uma experiência muito interessante e rica ter sido administrador durante quatro anos de um grande escritório internacional de advocacia.

■ Porque se separaram?

■ Diferenças estratégicas. Em 2009 concluímos que a natureza do mercado português, a sua ligação aos países de língua portuguesa, como Angola e Moçambique, nos obriga a ter uma atividade, parcerias e alianças nesses países. A Simmons não considerava isso uma prioridade. Tem até alguma resistência em relação a alguns desses países. E depois sempre defendemos que devíamos ser uma multiprática. Eles não. Fazemos todas as práticas de direito, mas no crime só fazemos o chamado crime de colarinho branco.

■ Onde estão presentes?

■ Temos através da Simmons uma presença em 17 países, com os quais mantemos uma parceria já não integrada. E temos parcerias no Brasil, Angola, Moçambique e Cabo Verde.

■ Qual o volume de negócios da sociedade?

■ O que posso dizer é que 60% da faturação vêm de clientes estrangeiros ou de matérias relacionadas com o estrangeiro. Os 50 maiores clientes representam 65% a 70% da faturação. Os 100 maiores clientes representam 90%. Temos poucos clientes, mas são grandes. O peso dos clientes do sector público não ultrapassa os 5% da faturação. Nunca, claramente, fomos um dos escritórios ditos do ‘regime’, independentemente da cor política no poder. Antes pelo contrário... O peso do sector privado, em particular internacional, é uma constante.

“

Nos últimos 30 anos, poucos foram os políticos que saíram dos governos com menos património do que quando entraram, ou pelo menos com o mesmo património

Portugal ficou obeso e não percebeu que, não criando riqueza e elementos de diferenciação, não tendo vantagens competitivas, não conseguia desenvolver-se

Nunca fomos um dos escritórios ditos do ‘regime’, independentemente da cor política no poder. Antes pelo contrário... O peso do sector privado, em particular internacional, é uma constante



PEDRO REBELO DE SOUSA ADVOGADO E ADMINISTRADOR DA CGD

# “Estado devia vender 40% da Caixa”



FOTO JOSÉ VENTURA

- Em entrevista, afirma que está a ter **mais trabalho na CGD** do que esperava
- Defende que não se devia penalizar tanto as pessoas com rendimentos baixos
- Diz que o seu escritório **nunca foi “do regime”**