

2. Exemplos de casos de desgoverno na banca em Portugal

O SISTEMA BANCÁRIO PORTUGUÊS APRESENTOU ENTRE 2000 E 2019 várias situações de desgoverno em vários bancos. Realçamos apenas alguns exemplos dos maiores bancos do sistema bancário.

Figura 36 — Tipo de desgoverno

Tipo de desgoverno	BPN	BCP	BANIF	BES
Má gestão	Ausência de controlos internos; auditoria interna inexistente	Ambição desmedida de crescimento do banco; aquisições de outros bancos e seguradoras	Ausência de controlos internos; auditoria interna fraca	Crédito relacionado; ausência de controlos internos; auditoria interna fraca
Cosmético	Provisões subestimadas; utilização de empresas-ecrã para esconder prejuízos; Banco Insular ilegalmente mantido fora do perímetro de consolidação; Função de risco muito compartimentada	Utilização de empresas-ecrã para esconder créditos ligados e a accionistas “17 <i>offshores</i> ”	Provisões subestimadas	Provisões subestimadas; estrutura empresarial deliberadamente obscura
Desesperado	Ocultação sistemática de prejuízos	Acções subscritas por empresas relacionadas ou por clientes, com financiamento do próprio banco		Papel comercial colocado no retalho ou adquirido por empresas relacionadas (PT)
Fraudulento	Falsificação de contas; branqueamento de capitais	Manipulação de mercado através da compra de acções pelo próprio banco com base em empresas-ecrã		Falsificação de contas; delapidação de património; branqueamento de capitais (?)

2.1. BES — O FIM DE UMA ERA

O Grupo Espírito Santo constituía em 2013 um conglomerado prosseguindo uma estratégia de concentração vertical e horizontal a partir do, e apoiado no Banco Espírito Santo (BES).

Gestão e supervisão bancárias ineficientes

Temos uma história de governo societário concentrado, com pouca discussão interna, e um líder carismático intocável (eram razões mais que evidentes para a necessidade de supervisão bancária activa). O BES mais parecia, a certa altura, uma máquina de distribuição de crédito concentrado e relacionado, sem qualquer gestão dos riscos assumidos (empréstimos concedidos ao grupo BES — empréstimos intragrupo não financeiro eram considerados sem risco), consequentemente com provisões subestimadas e uma subcapitalização crónica para estes riscos potenciais que se iam acumulando e concentrando. Para além disso, o grupo não financeiro expandiu-se de forma impressionante, com o suporte da parte financeira e do banco BES, nomeadamente em zonas geográficas “quentes” e pouco transparentes: Venezuela, Líbia e Angola.

Os créditos estavam em larga medida concentrados nas actividades: imobiliária, hotelaria, agro-pecuária, saúde e telecomunicações. O grupo tinha uma estrutura complexa com inúmeras sociedades localizadas em abrigos fiscais, interligadas ao que parece desenhadas para escapar à atenção do supervisor bancário.

Acresce que o supervisor autorizou o BES a proceder ao cálculo de requisitos de capital para risco de crédito, o que naturalmente significava uma aprovação sobre a adequação de procedimentos de

análise e gestão de risco de crédito do BES, que afinal não correspondia à realidade.

Segundo se percebeu das audiências parlamentares, nos anos antes da grande crise financeira ainda parece ter sido pensada por parte do supervisor bancário uma tentativa de percepção da estrutura do grupo. No entanto, esse projecto parece ter ficado adormecido talvez por ser “muito complicado”. O que é certo é que o supervisor acordou com um pesadelo. Tão complicada era a estrutura do grupo que provavelmente também escapava à compreensão dos gestores e accionistas, até que um deles decidiu fazer o trabalho e juntando as peças apresentou a solução do *puzzle*.

Através de um grande e complexo conglomerado (Espírito Santo Group), com uma elevada opacidade na estrutura e na gestão ocultaram-se elevadas perdas financeiras. A estrutura de conglomerado foi sendo aceite sem medidas de supervisão e fiscalização de operações entre países e sem um contacto mais próximo com outras autoridades de supervisão estrangeiras, muitas delas da UE. A qualidade da governação do conglomerado podia também ter sido desafiada e melhorada através de acções preventivas por parte do supervisor bancário. Tais situações não precaveram e propiciaram o avolumar de problemas financeiros e dificultaram depois a revelação desses mesmos problemas e perdas significativas como foi realçado pelo FMI em 2016.¹³⁹

139 IMF, 2016. Em todo este caso seguimos: Esteves e De Jesus, 2015; Esteves e De Jesus, 2018; Amaral, 2015.

Desgoverno desesperado

Na fase de desgoverno desesperado o BES colocou papel comercial na rede de retalho, directamente ou através de um fundo de investimento de liquidez (ES Liquidez), onde manifestamente não se cumpriam os critérios legais de diversificação de carteira, o que originou mais tarde a intervenção da CMVM, naquele que terá sido o mais famoso jogo de Ponzi da história financeira portuguesa e levou uma empresa de telecomunicações, a PT, a comprar quase um milhar de milhão de papel comercial do grupo BES não financeiro numa operação que viria a comprometer a própria expansão estratégica da PT no Brasil. É uma história ainda não concluída onde se parecem revelar fraudes contabilísticas comprovadas, delapidação de património, conflitos de interesses, e ainda a possibilidade de branqueamento de capitais e corrupção.

Tratou-se, no entanto, de um processo prolongado, que deveria ter permitido a actuação atempada da CMVM e do Banco de Portugal.

Contexto histórico

É curioso notar que em 1973, nas vésperas do 25 de Abril, o grupo Espírito Santo constituía um conglomerado prosseguindo também uma estratégia de concentração vertical e horizontal (ver Anexo 3) a partir do, e apoiado no Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL). Por exemplo, a parte não financeira integrava verticalmente o cultivo da cana-de-açúcar (em Angola e Moçambique) com a refinação de açúcar em Portugal (SORES); a plantação de café (em Angola) com a torrefacção de café em Portugal (TOFA); e a extracção de petróleo em Angola (PETRANGOL; em associação com capitais belgas) com a refinação de petróleo em Portugal (SACOR).

Como exemplo de integração horizontal em Portugal temos o caso das actividades da construção imobiliária e do fabrico do cimento (esta só depois do levantamento do condicionamento industrial); e do comércio automóvel e fabrico de pneus (Firestone Portugal, em parceria com capitais estrangeiros). Não é difícil imaginar o papel da parte financeira do grupo (BESCL e Tranquilidade Seguros) no financiamento das actividades e na expansão nacional e internacional do grupo.

Dada a estreita proximidade pessoal e interesses económico-financeiros entre o regime político e o grupo Espírito Santo é legítimo perguntar qual seria a cultura de risco do BESCL (se protegido politicamente) e qual o tipo de supervisão bancária exercida (e politicamente viável) nessa altura.

Entretanto, enquanto os tempos mudaram a cultura interna e o estilo de governação e gestão do grupo parecem ter-se cristalizado, até ao fim de uma era.

2.2. BCP — DA EXPANSÃO AGRESSIVA À “GUERRA DOS TRONOS”

Contexto histórico

Em 1985 o BCP é criado sob a liderança de Jardim Gonçalves com capitais de empresários do Norte do país. O BCP vai prosseguir uma estratégia agressiva de expansão. Em finais de Abril de 1998 cada acção do BCP estava cotada em Bolsa a 22,28 euros, o máximo histórico. Em finais de Abril de 2003 cada acção do BCP estava cotada a 5,15 euros. No virar do século havia a ideia de proteger os potenciais campeões nacionais, de modo a preparar o sistema financeiro para os novos desafios como a adesão ao Euro.