

Comissão Parlamentar de Inquérito a Gestão do BES e do GES
Intervenção inicial de João Rodrigues Pena, ex-CEO da RIOFORTE
6 de Janeiro de 2014

Exmo. Senhor Presidente da Comissão Parlamentar de Inquérito, Senhoras e Senhores Deputados :

Quero em primeiro lugar agradecer a oportunidade que me é dada de prestar o meu depoimento a esta Comissão, o que muito me honra e espero possa contribuir da melhor forma para os objetivos da Comissão.

Face à natureza do meu envolvimento com o GES na qualidade de CEO da RIOFORTE, entendi por bem e para o benefício da Comissão preparar esta intervenção inicial estruturada à volta do historial da própria Sociedade, dividida em quatro períodos, o que farei como base do meu depoimento da forma mais transparente e objetiva que me é possível.

1. Génese da RIOFORTE

A RIOFORTE Investiments SA (“RIOFORTE”) **foi constituída a 22.07.2009** por redenominação da Espirito Santo Resources SA, ambas sediadas no Luxemburgo. O acionista único da RIOFORTE era, como sempre foi, a Espírito Santo International (ESI), holding de topo do GES. Importa clarificar que se manteve operacional e com a sua denominação original a sociedade ES Resources Ltd, igualmente subsidiária da ESI, com um conjunto de participações sociais reduzido.

Em Novembro de 2009 aceitei o convite do Dr Manuel Fernando Espirito Santo (até então Presidente da ES Resources) e do Dr Fernando Martorell (até então Vice Presidente Executivo da ES Resources) para a posição de Presidente da Comissão Executiva (CEO) da RIOFORTE e sou nomeado Administrador em AG a 3.12.2009. Importa referir que a minha contratação teve por base critérios exclusivamente profissionais com base no meu perfil, experiência e percurso profissional.

Foi-me transmitido que a criação da RIOFORTE tinha tido por base a decisão do GES de reforçar as condições de gestão e desenvolvimento de negócios não-financeiros selecionados para aumentar a sua capacidade de criação de valor ao Acionista e atrair um ou mais investidores para o seu capital e, num prazo mais longo e reunidas condições de mercado adequadas, abrir o capital em Bolsa. **O objetivo central era claramente reforçar a obtenção de capital para a Empresa e para o seu Acionista.**

A **Missão da RIOFORTE** definida pelo Acionista consistia em assegurar uma gestão dinâmica da carteira de negócios através da reestruturação, alienação parcial ou total e aquisição e valorização de participações nos setores de Turismo, Imobiliário, Agricultura, Construção e Energia no espaço geográfico Ibéria-África Lusófona- América Latina. Incluía em particular a ESCOM e a OPWAY, sociedades que mais tarde saíram do perímetro da RIOFORTE.

Importa sublinhar que a **construção da carteira de negócios de base da RIOFORTE no final de 2009**, não obstante a sua importância em termos absolutos e o relevo de várias participadas nos respetivos setores de atividade, não tinha obedecido a um racional estratégico ao longo dos anos segundo os quais se foi desenvolvendo. O negócio “core” do Grupo sempre tinha sido a área financeira, cuja configuração evidenciava uma visão estratégica de grupo financeiro universal. A entrada do Grupo nestes setores de atividade dá-se por razões de oportunidade conjuntural de diversa ordem surgidas ao longo de várias décadas.

A **situação financeira de partida da RIOFORTE** reflete-se no primeiro exercício de fecho de contas consolidadas, tendo ativos avaliados em 3 262 M€, um passivo de 1 990 M€ e capitais próprios de 1 273 M€. A dívida financeira de 1 176 M€, um nível de EBITDA de apenas 67,6 M€ e prejuízos de 37,2 M€ evidenciavam o importante desafio de reestruturação que se colocava desde logo à gestão da RIOFORTE.

Eu estava totalmente ciente da difícil situação financeira inicial da RIOFORTE, da necessidade de melhorar a gestão operacional das empresas participadas, alienar ativos de reduzido rendimento e reduzir o seu endividamento, o qual era em regra geral significativamente superior às empresas comparáveis dentro dos seus setores de atividade. Ao mesmo

tempo, era necessário criar um modelo de governação alinhado com as melhores práticas para ter capacidade de efetuar a necessária reestruturação e atrair investidores para a RIOFORTE.

Assim, **para aceitar o convite que me foi feito coloquei uma série de condições** que foram formalmente aceites pelo Acionista, em particular:

- reporte hierárquico dos CEO's das participadas a mim e reporte funcional dos CFO's das participadas ao CFO da RIOFORTE,
- integração no Conselho de Administração (CA) de personalidades independentes,
- formalização de Comité de Auditoria e condução formal de auditoria de contas de todas as empresas participadas por Empresa de Auditoria de Topo (seleção que recaiu sobre a Ernst & Young)
- operações decididas em CA sob prévia avaliação em Comité de Investimentos e segundo regras expostas num Manual formal
- implementação de Código de Conduta e práticas de Sustentabilidade de adoção obrigatória em todo o universo RIOFORTE.

Pretendeu-se assim construir uma plataforma de governação capaz de assegurar a racionalidade e a transparência requeridas para uma gestão adequada dos negócios da Sociedade.

Não obstante, a RIOFORTE era parte integrante de um Grupo Empresarial e tinha um Acionista único, a ESI. Nesse contexto, o Conselho Superior do Grupo acompanhava regularmente a RIOFORTE e a gestão de tesouraria manteve-se integrada na gestão central de tesouraria do GES.

Entro em funções a 1 de Fevereiro de 2010, momento em que o CA é constituído pelos Drs Manuel Fernando Espirito Santo (Presidente), Fernando Martorell (Vice Presidente) e Gonçalo Cadete (Administrador Executivo com pelouro financeiro, até então Diretor da ES Resources SA). A minha responsabilidade cobre toda a carteira de participações existente com reporte direto do respetivo CEO a mim exceto as sociedades do Grupo ESCOM e da Espirito Santo Property Brasil (ESPB), cujo reporte é mantido com o Vice Presidente do CA . Tal era o caso de Helder Bataglia na ESCOM e de Óscar Americano na ESPB.

A Comissão Executiva fica completa com a nomeação a 1.07.2010 do Administrador Executivo com a responsabilidade por Operações (Investimentos e Desinvestimentos) e pela coordenação operacional do recém criado escritório de S Paulo (Brasil). Entre 1.04.2010 e 27.06.2011 são propostos pelo Acionista e nomeados três **Administradores Independentes**, profissionais sêniores de elevada reputação profissional.

Para além de reuniões de curta duração dedicadas a tomadas de decisão sobre temas pontuais, é estabelecido um **modelo formal de quatro reuniões de CA por ano**. Estas reuniões regulares constituíram-se como um pilar chave da governação da RIOFORTE, tendo normalmente meio dia a um dia de duração com apresentações preparadas pela Comissão Executiva para informação e decisão pelo CA das matérias relevantes em cada momento relativas à gestão da Sociedade, muitas vezes complementadas por apresentações e discussões com Equipas Executivas das empresas participadas.

Este modelo foi complementado por reuniões regulares das Comissões do CA e, muito em particular, por reuniões praticamente semanais minhas e do CFO com o Presidente e o Vice Presidente do CA para que estes estivessem informados e pudessem contribuir na gestão numa base mais regular. A RIOFORTE funcionou nestes moldes de forma sistemática desde a minha entrada até ao fim de Março de 2014.

Resumindo este primeiro ponto, importa sublinhar que :

1. A RIOFORTE constituiu uma iniciativa do GES, na minha perspetiva interessante e viável, de aumentar a profissionalização da gestão dos negócios mais importantes fora da área financeira e potenciar o seu valor a prazo.
2. Apesar do grau de endividamento e prejuízos com que nasceu, a RIOFORTE possuía a meu ver potencial de melhoria intrínseco a muitos dos seus negócios e a reputação da marca Espírito Santo tornava credível a visão de médio e longo prazo de construir uma carteira de negócios estruturalmente rentável e atrair investidores em boas condições de valor para o Acionista.

3. A gestão profissional representada pela Comissão Executiva a que presidi, os Administradores Independentes que integraram o CA e as regras de governação aprovadas pelo Acionista criavam condições para ser possível assumir os objetivos traçados pelo Acionista.

2. 2010 a Setembro 2013

De **Fevereiro a Maio de 2010** e com o apoio do BES Investimento e do Crédit Suisse, a RIOFORTE realiza uma série de apresentações a investidores internacionais para avaliar as possibilidades de abrir o capital da Sociedade (***private placement***). Esta operação, que estava planeada pelo Acionista desde a criação da RIOFORTE, não é bem sucedida devido à crise de dívida pública no Sul da Europa que estala no início de Abril e à heterogeneidade do portfolio (investidores interessados em setores ou geografias específicas). Em **9 de Setembro de 2010**, o CA da RIOFORTE aprova o congelamento do *private placement* e assume como objetivos (i) a atração de investidores ao nível de geografias ou setores de atividade específicos ou, mesmo, diretamente nas sociedades participadas e (ii) a alienação de participações residuais e de empresas com baixo potencial de valorização. Nessa data é aprovado o **Plano Estratégico 2010 – 2014**, orientado para uma exposição equilibrada entre as 3 geografias, nomeadamente reforçando investimento na América Latina. Neste sentido, a RIOFORTE entra no capital das empresas de **Energia ERB e GeoRadar**, investimentos de reduzido montante mas com potencial de crescimento e valorização.

No curto prazo, pelos resultados e peso na dívida que se agravam de 2009 para 2010, a OPWAY e a ESCOM constituem as prioridades para reestruturação ou mesmo alienação.

Em Novembro de 2010, é comunicado à Comissão Executiva da RIOFORTE um **acordo para venda da posição de 66,7% da RIOFORTE na ESCOM** por 500 MUSD (368,9 M€) à sociedade Newbrook International, um consórcio de investidores angolanos. Esta operação, conduzida diretamente pelo Acionista da RIOFORTE, é acompanhada da venda de 30,3% da participação da OPWAY na *joint venture* OPWAY Angola por 47,4M€. O Acionista decide

que a operação de venda da ESCOM seja precedida de venda pela RIOFORTE à ES Resources por idêntico valor. Assim, a operação permite à RIOFORTE reduzir no ano a dívida em 92 M€ e os prejuízos consolidados em 31,8 M€, ficando a totalidade do montante da transação em dívida da ES Resources à RIOFORTE.

Em 2011, é reforçado o trabalho de reestruturação em várias participadas e os primeiros contactos para venda dos Hotéis Tivoli e para abertura de capital das operações agropecuárias do Paraguai. A forte exposição da carteira a Portugal, a crise no País nos setores mais expressivos da RIOFORTE (Construção e Imobiliário), os custos de reestruturação e o reconhecimento de imparidades por reavaliação de ativos conduz a **prejuízos consolidados de 368 M€** e uma **degradação do balanço de 2010 para 2011** com queda de capitais próprios de 1392,5 para 979,2 M€ .

Face à situação no final do ano de 2011, **ao longo de 2012 têm lugar várias operações para reequilíbrio da situação da RIOFORTE** nomeadamente (i) a **aceleração do processo de reestruturação da OPWAY** que culmina com a transferência da empresa para fora do universo RIOFORTE (ii) a **alienação de participações RIOFORTE em património imobiliário de ciclo longo** (iii) a aquisição de **participação de controlo na ES Saúde**. Esta última operação permite consolidar os resultados operacionais expressivos da ES Saúde e capitalizar nos futuros ganhos expectáveis com o IPO desta empresa previsto para 2013/2014.

Ao mesmo tempo, **têm lugar em 2012 duas operações com entidades externas geradoras de mais valias para a RIOFORTE**. A DEG, subsidiária do banco de fomento alemão KfW, toma uma posição de 15% nas operações agropecuárias da RIOFORTE no Paraguai, a empresa PAYCO, representando uma significativa valorização deste ativo. Por outro lado, a GeoRadar, detida a 33% pela RIOFORTE desde final de Outubro de 2010, efetua uma abertura de capital a um novo sócio que avalia a empresa em 2,7x o valor pago originalmente pela RIOFORTE em 2011.

No final de 2012, as contas da RIOFORTE apresentam um aumento do EBITDA de 13,8 para 63,5 M€ e resultados líquidos consolidados de 700 mil €. Os capitais próprios mantêm-se relativamente estáveis (967 M€) mas a dívida financeira consolidada aumenta de 919 para 1519 M€, fruto em

particular da consolidação da ES Saúde e do aumento de 224 para 487 M€ na tomada de dívida para o Acionista ESI.

O ano de 2013 fica marcado pelo início de obtenção dos frutos do trabalho de reestruturação e desenvolvimento de carteira iniciados em 2010. Os resultados apontam para melhoria significativa do desempenho, graças à consolidação total da ES Saúde, crescimento rentável da atividade imobiliária em Portugal e evolução positiva da PAYCO, da Hotelaria e das Viagens, além dos efeitos das operações de atração de novos acionistas concretizadas na Georadar e na ERB.

Em **25 de Novembro de 2013**, é apresentado em CA um *forecast* de fecho do ano ainda com a RIOFORTE no seu modelo original de gestão de portfolio de negócios não financeiros, com um crescimento do EBITDA para 126,5 M€ e dos lucros para 3,4 M€, com os capitais próprios estáveis. No entanto, regista-se o aumento da dívida da ESI à RIOFORTE para 922,6 M€ (incluindo a dívida da ES Resources) assim como o crescente endividamento da própria RIOFORTE (999,9 M€ a nível das holdings) com maturidades curtas.

Neste momento e à beira de sofrer os efeitos do que viria a ser o Programa de Reestruturação do GES, **fecha-se um ciclo na RIOFORTE marcado por vários aspetos positivos que importa destacar:**

- Reestruturação do negócio de construção (OPWAY)
- Fortalecimento do negócio imobiliário em Portugal
- Reestruturação dos Hotéis Tivoli e melhoria de resultados operacionais
- Dinamização da Herdade da Comporta e arranque de investimentos estruturais de base
- Valorização da agropecuária com atração do KFW para o Paraguai e melhoria da rentabilidade das Fazendas no Brasil
- Novos investimentos no Brasil, investindo valores limitados em projetos “early stage” na área de Energia com potencial de valorização e crescimento
- Início de lançamento de atividade em Moçambique com base em parcerias locais em Agricultura e Imobiliário

No entanto, **os resultados obtidos neste período foram limitados por várias razões:**

- **Situação operacional e financeira das empresas “herdadas” da ES Resources pior do que se previa no início**, dificultando a sua alienação em condições aceitáveis, exigindo um maior esforço de gestão e de apoio financeiro e sofrendo um nível recorrente de imparidades que refletiu a sobrevalorização dos ativos na origem da RIOFORTE em 2009
- **Elevada exposição do portfolio a Portugal** num período de crise acentuada nas indústrias de maior peso na carteira – Construção, Imobiliário e Hotelaria.
- **Crescimento da dívida financeira consolidada:** contração de dívida crescente para fazer face aos custos de reestruturação e imparidades das participadas, à dívida da ES Resources por não cobrança da venda da ESCOM e para apoio financeiro à ESI
- **Perfil de dívida com maturidade curta:** dificuldades dos mercados financeiros no período obrigaram a que as necessidades de fundos fossem obtidas com programas de prazo inferior a um ano (49,5% em 2010, 49,8% 1º. Semestre 2011 e 65% no final de 2012), via em particular programas de EMTN e Papel Comercial lançados pela RIOFORTE em 2011 e 2013.
- **Centralização de tesouraria na ESI** conduzindo a uma dívida crescente da ESI à RIOFORTE: 110,4 M€ em 2010, 224,3 M€ em 2011 e 486,6 M€ em 2012 (excluindo a dívida da ES Resources).

Toda a evolução foi acompanhada regularmente pelo Conselho de Administração que, consciente das limitações expostas, teceu elogios ao trabalho da Comissão Executiva (atas de 27.09.2012 e 25.09.2013) o que demonstrou conforto e estímulo face ao trabalho desenvolvido.

3. Setembro 2013 a Março 2014

A partir de Setembro de 2013, o **agravamento da situação da ESI, Acionista único e junto de quem a RIOFORTE tem já uma dívida elevada**, conduziu ao início de uma rotura no modelo original da Sociedade.

O primeiro sinal de preocupação da gestão executiva da RIOFORTE com a situação da ESI surge em Setembro, quando a imprensa noticia a elevada exposição a empresas do GES de fundos colocados pela área financeira e a necessidade da sua redução, com destaque para o fundo ES Liquidez gerido pela ESAF apresentar uma exposição de 897 M€ à ESI.

O segundo sinal, mais claro e expressivo, surge no contexto do ETRICC 2.

A 23.10.2013 a RIOFORTE toma conhecimento do lançamento pelo Banco de Portugal, com assessoria da auditora PWC do processo **ETRICC 2** com o objetivo de avaliar a qualidade da exposição financeira da Banca ao GES “Grupo Espírito Santo – Ramo não-financeiro” (entendido como incluindo a ESI e suas participadas não financeiras).

A participação da RIOFORTE neste trabalho, coordenado por uma equipa do BES, baseou-se no Plano Estratégico 2013-2017 aprovado em CA da RIOFORTE, com algumas modificações, nomeadamente a extensão das projeções até 2023. A RIOFORTE manteve o CA informado da existência do trabalho em curso para resposta ao ETRICC 2 (vd ata de 25Nov2013) e, não tendo nunca recebido oficialmente os resultados do relatório preliminar de Janeiro 2014 ou do relatório final de Março 2014, **tomou conhecimento pela equipa do BES que a PWC e o Banco de Portugal consideraram não existirem indícios de imparidades de crédito no universo da RIOFORTE.**

Subsequentemente, a RIOFORTE toma conhecimento da **auditoria especial à ESI e suas participadas, solicitada pelo BdP à KPMG em Dez.2013**, onde foram identificados vários problemas de relevo na ESI e ES Resources, nomeadamente (1) qualidade do modelo de governo, (2) qualidade dos processos de gestão (3) deficiências no reporte financeiro e relato contabilístico (4) sobrevalorização de ativos (5) não identificação da totalidade dos passivos financeiros e (6) elevado nível de endividamento. Não foi dado conhecimento do relatório à RIOFORTE, mas as conclusões do mesmo foram amplamente divulgadas na imprensa a 22 e 23 Maio 2014 e oficialmente no prospeto de aumento de capital do BES.

Face ao descrito, **em Dezembro de 2013 a RIOFORTE tem já sinais claros da gravidade da situação financeira da Acionista ESI**. O saldo agregado de dívida da ESI e ES Resources à RIOFORTE cifra-se em 922 M€. Sem referir os efeitos sobre a área financeira (ESFG), **uma insolvência da ESI nesse momento teria graves consequências para a RIOFORTE em si mesma e para os seus credores:**

- (i) Registo total do saldo da dívida da ESI e ES Resources como imparidade conduzindo a capitais próprios negativos
- (ii) A RIOFORTE e as suas participadas fariam parte da massa falida da ESI e seriam inevitavelmente objeto de liquidação
- (iii) Dada a reduzida maturidade da dívida da RIOFORTE, a falência da ESI e os efeitos reputacionais daí resultantes levariam a uma fuga de credores da RIOFORTE não renovando linhas de financiamento, o que poderia eventualmente conduzir à insolvência da RIOFORTE dado que a liquidação de ativos em condições minimamente aceitáveis não poderia ser feita ao ritmo de não renovação destas linhas.

É naturalmente discutível se seria melhor este desfecho para a RIOFORTE e para os seus credores do que aquele que veio a acontecer em final de 2014. Certo é que existia uma noção generalizada no GES do problema da ESI ao longo do 4º trimestre de 2013 e da importância de desenvolver todos os esforços para definir e executar um programa capaz de ultrapassar a situação. Foi essa também a minha convicção pessoal, compartilhada com a Comissão Executiva e com o Presidente e o Vice Presidente do CA da RIOFORTE.

Em Dezembro de 2013 foi preparada pela equipa financeira do BES uma proposta de **“Programa de Reestruturação do GES”**, que foi apresentada e aprovada em Conselho Superior do GES .

O programa previa a **desativação progressiva da ESI e a simplificação societária do GES, passando a RIOFORTE a assumir o papel de holding de topo do Grupo, concentrando em si a participação da ESI na ESFG (49,6%) através da aquisição de 100% do capital da ES Irmãos.** A seleção da RIOFORTE como holding de topo do GES era justificada, na referida apresentação, por se tratar de uma plataforma credível e gerida de acordo com boas práticas de mercado. De facto, a RIOFORTE sempre esteve munida e nunca abdicou de práticas de gestão formais rigorosas, sendo reconhecida no mercado como um modelo profissional e transparente dentro do GES.

O Programa de Reestruturação do GES, na sua primeira versão, para além de contribuir para o esforço global de resolução dos problemas do Grupo, apresentava vários pontos positivos para a RIOFORTE, para o Acionista e para os credores:

- A participação a adquirir na ESFG (2,356 M€ por 49,6%) tinha, no que era conhecido à data, um valor intrínseco relevante graças nomeadamente às participações no BES, na Tranquilidade e na ES Saúde entre outros,
- Anulação dos saldos da ESI e ES Resources a receber pela RIOFORTE que de outra forma se afiguravam de difícil recuperabilidade face à situação que começava a emergir relativa à ESI e ao próprio recebimento da operação da ESCOM
- Reforço do capital da RIOFORTE através de aumento de capital de €456 M provenientes do encaixe da ESI pela venda da participação na ESFG
- Emissão de €1.100 M de obrigações convertíveis (VMOC's) para utilização em investimentos e redução de dívida pela RIOFORTE
- Contratação de linhas de médio-longo prazo para a RIOFORTE melhorando o risco do balanço da Sociedade (i.e. mitigação do risco de não renovação de linhas de curto prazo) utilizando as ações da ESFG como colateral

Obviamente este Programa continha riscos importantes. A operação de aquisição da ESFG implicava um aumento significativo da dívida da RIOFORTE e as restantes componentes do Programa (VMOC's, alongamento e dívida, aumento de capital ...) estavam longe de estar garantidas. Para além disso, não estavam endereçados os desafios de governação associados a esta transformação da RIOFORTE. **Mas a gravidade da situação justificou, na opinião da Comissão Executiva e do Presidente e o Vice Presidente do CA, que esses riscos fossem assumidos.**

O Programa de Reestruturação descrito foi comunicado ao Banco de Portugal por carta da ESFG de 13.Jan.14, sendo a avaliação da ESFG e respetivas análises de suporte do conhecimento do Banco de Portugal no âmbito do ETRICC 2. Adicionalmente a operação foi comunicada pela ESFG ao mercado, em 23.Jan.2014, dando conta das alterações na estrutura de detenção das participações do GES na ESFG. Não consta que o Banco de Portugal tenha colocado quaisquer reparos ao Plano ou às operações associadas.

Como resultado final da transação, **a RIOFORTE passa a ter uma dívida junto da ESI de 1.231 M€.** Esta dívida seria num primeiro momento liquidada através da tomada de financiamento adicional de curto prazo e, num segundo momento, substituindo esse financiamento por linhas de médio/longo prazo, nomeadamente utilizando as ações da ESFG como colateral (tal como evidenciado nas notas às contas consolidadas da RIOFORTE de 2013).

No entanto, após a concretização da operação e sem conhecimento prévio da sua Comissão Executiva, **o Plano de Reestruturação do GES foi revisto, re-apresentado e aprovado pelo Conselho Superior GES em 30.Jan.2014.** Este plano veio adicionar um conjunto de pontos de complexidade que dificultavam a sua execução, nomeadamente a implementabilidade de uma operação de troca de ações da ESFG (cotadas no mercado) por ações da

RIOFORTE (OPT), valorizando essas ações da ESFG a um nível significativamente inferior ao valor implícito de registo da participação existente na RIOFORTE. Para mais, importa sublinhar o objetivo desta revisão, citando o documento aprovado em Conselho Superior:

- a. “Mitigar os impactos negativos na ESI resultantes da avaliação efetuada (KPMG) e acelerar a sua desativação de modo consistente. Esta desativação implicará definir um modelo de acolhimento dos acionistas da ESI na RIOFORTE (...)”
- b. “Proteger os interesses dos investidores minoritários da ESFG que vão ser potencialmente impactados pelo efeito ETRICC, muito embora já mitigado pelo impacto positivo a nível prudencial assegurado pela garantia prestada a nível soberano pela Republica de Angola”.

Após manifestação pela Comissão Executiva da RIOFORTE relativamente à total discordância por esta situação, foi convocada uma reunião de coordenação em que a equipa da RIOFORTE apresentou reservas a esta nova versão do Plano. Mas o primeiro passo estava dado.

A operação de aquisição da participação no ESFG foi ratificada no Conselho de Administração da RIOFORTE de 25.Fev.2014, tendo igualmente sido aprovada a forma de pagamento, nomeadamente através da anulação dos saldos intra-grupo e liquidação do valor restante via contratação de financiamentos adicionais e alienação de ativos. Esta decisão foi posteriormente ratificada na Assembleia Geral da RIOFORTE a 14.Mar.2014.

Na mesma reunião, a Comissão Executiva alertou que cabia exclusivamente ao CA da RIOFORTE o poder e o dever de tomar todas as decisões relativamente à gestão da Sociedade, nomeadamente no que dizia respeito às diferentes solicitações do Acionista, quer no âmbito do Programa de Reestruturação do GES, quer no âmbito de quaisquer outros compromissos que envolvessem a Sociedade

Na sequência desse alerta, foi aprovado pelo CA da RIOFORTE o papel central da Sociedade no programa de reestruturação do Grupo, desde que salvaguardadas as condições de equilíbrio financeiro e de gestão da RIOFORTE. Na prática, ficou aprovada a transferência de fundos da RIOFORTE para a ESI apenas e só até ao limite do saldo em dívida em consequência da aquisição da participação na ESFG, não sendo permitidos aumentos adicionais de endividamento.

De forma a garantir que esse limite não era ultrapassado, ficou igualmente aprovada a solicitação à ESI de autonomia de gestão de tesouraria na RIOFORTE. Apesar da elaboração de uma nota regulamentar em 23.Abr.2014 na sequência de compromisso do Acionista tomado no CA de 11 de Abril, esta deliberação nunca foi implementada.

Entre 10.Jan.2014 e 25.Fev.2014, tem lugar a **colocação de dívida adicional de curto prazo para pagamento à ESI da aquisição da totalidade da participação na ES Irmãos** e consequentemente de 49,6% da ESFG como descrito anteriormente e no valor global de 1.231 M€.

Esta colocação de dívida é feita ao abrigo dos programas de EMTN e Papel Comercial da RIOFORTE e operações “stand alone”, através do BES, do BPESSA (diretamente e via ESB Dubai) e de outros canais financeiros do GES.

Por norma e questões formais, a identidade dos tomadores finais de dívida não é do conhecimento da entidade emitente (RIOFORTE) e as operações são desenroladas sob instrução da tesouraria central do GES, solicitando em cada caso a aprovação da RIOFORTE.

Constituíram exceção a esta regra alguns casos de bancos e grandes investidores institucionais, nomeadamente **a solicitação de tomada de dívida obrigacionista RIOFORTE por parte da Portugal Telecom SGPS, através de 3 operações todas em Fevereiro de 2014 num total de 897 M€** (i) 500 M€ a 64 dias no dia 10.02 (ii) 200 M€ a 64 dias no dia 13.02 e (iii) 197

M€ a 55 dias no dia 21.2. **A 15 e 17 de Abril, a PT SGPS renovou as operações de compra de dívida RIOFORTE para 3 linhas no montante total de 897 M€ a 91 dias**, dando assim sinais de conforto com a situação e confiança na capacidade da RIOFORTE honrar os seus compromissos. O caráter de exceção quanto ao conhecimento do tomador de dívida por parte da RIOFORTE deveu-se à transmissão pela entidade colocadora (DFME do BES) e ao volume total colocado (representando quase 30% do total de dívida financeira da RIOFORTE não consolidada). Foi comunicado à RIOFORTE que esta operação teria a maturidade de um ano mas, à última hora, passou a ser de cerca de 3 meses renovável.

Foi como sempre prestada aos canais colocadores de dívida toda a informação por estes solicitada relativamente às condições de cada operação individual de emissão e a 25 de Fevereiro (data do CA da RIOFORTE) a dívida com a ESI estava totalmente saldada.

O Programa de Reestruturação do GES, as implicações sobre a RIOFORTE e a forma como o processo se havia desenrolado levaram cada membro do CA a repensar a sua permanência em funções. Assim, entre 31 de Março e 11 de Abril, os meus colegas da Comissão Executiva, o Vice Presidente do CA e um Administrador Independente apresentam a sua demissão.

Pessoalmente, ponderei apresentar demissão em conjunto com a restante Comissão Executiva e cheguei a transmitir essa intenção ao Presidente e ao Vice Presidente do CA. No entanto, decidi manter-me em funções após uma reflexão longa na qual pesaram os seguintes fatores:

- consciência da perturbação que a minha saída causaria na gestão operacional da RIOFORTE , responsável por mais de 9,200 postos de trabalho em Portugal e na América Latina, assim como na sua reputação junto de fornecedores, clientes e agentes financiadores
- sentido de responsabilidade para com as equipas das participadas, cujos gestores tinham sido em muitos casos convidados por mim

- convicção de que os problemas financeiros da ESI haviam sido resolvidos com a operação de compra da ESFG pela RIOFORTE, dando condições para poder acreditar ser possível prosseguir o plano de refinanciamento da RIOFORTE previsto e aprovado em CA .

Por estas razões, por sentido de dever e consciência pessoal e profissional e por coerência com o facto de ter aceite e assinado a operação de compra da ESFG, optei por permanecer em funções.

Os meus ex-colegas de Comissão Executiva permanecem durante 3 meses (Abril a Junho) como Assessores do CA. Acumulei transitoriamente as funções de CFO e a 1 de Junho assume essas funções um novo CFO, uma profissional com larga experiencia em funções de gestão financeira.

4. Abril a Dezembro de 2014

Do final de Fevereiro ao final de Junho, é desenvolvida uma atividade intensa para implementação do Programa de Reestruturação do GES, sob coordenação de uma equipa do BES, envolvendo nomeadamente:

- Negociações com bancos internacionais para colocação de dívida de médio prazo na RIOFORTE, para melhoria do perfil da dívida
- Estruturação e preparação do programa de VMOCs
- Configuração de programa de aumento de capital da RIOFORTE e sua colocação junto de investidores institucionais
- Estruturação de OPT à ESFG, após execução do aumento de capital

Ao longo deste período, as duas primeiras iniciativas saem claramente goradas. Resta a possibilidade de um aumento de capital significativo (pelo menos 1000 M€, tal como apontado pelo Acionista) e, posteriormente, avaliar da oportunidade da OPT à ESFG.

Ao longo do mês de Março e depois de saldada a dívida com a ESI, a decisão tomada no CA de 25.Fev é respeitada e a RIOFORTE não assume dívida adicional nem realiza empréstimos adicionais à sua Acionista ESI.

No entanto, no início de Abril, a **RIOFORTE é fortemente pressionada pelo Acionista para emissão adicional de dívida para colocação na ESI, contrariando frontalmente a decisão tomada em CA a 25.Fev.2014.** Recusei-me formalmente a assinar cartas para colocação de dívida (2 e 7 de Abril, tal como lavrado na ata da reunião de 11 de Abril) e exigi uma reunião de CA para discutir o assunto.

A 11 de Abril, o CA da RIOFORTE reúne com o objetivo de discutir e rever a decisão de bloqueio de financiamento à ESI tomada a 25.Fev. O CA recebe uma apresentação da Dra Rita Barosa e do Dr Gonçalo Cadete solicitada pelo Presidente do CA com vista a obter a aprovação do CA para três decisões, enquadradas pelas necessidades colocadas nesse momento à RIOFORTE pelo Programa de Reestruturação do GES :

- Propor em AG a autorização de um aumento de capital, em uma ou mais tranches, de até 2,000 M€ (ou seja, passando o limite de capital social autorizado da RIOFORTE de 1,300 para 3,300 M€)
- Aprovar um limite máximo de endividamento de 3,500 M€
- Aprovar o aumento do programa EMTN de 1,000 para 3,000 M€

O CA aprova esta proposta mas são colocadas várias condições, quer por mim quer pelos dois Administradores Independentes nomeadamente (i) condicionar o aumento da dívida à efetiva realização do aumento de capital na RIOFORTE e (ii) liquidação dos financiamentos do acionista à RIOFORTE, com ativos em garantia ou transmitindo para a RIOFORTE esses ativos a valor de mercado, de forma a que a totalidade da dívida fosse ressarcida até ao final do ano. Essas condições nunca foram cumpridas pelo Acionista.

A 27 de Maio, é comunicado em reunião de CA que o valor da dívida da ESI à RIOFORTE atingira 754 M€ e o CA exige novamente garantias formais da ESI. As garantias oferecidas são (i) passagem de ativos reais livres de ónus e encargos para a RIOFORTE (Edifício de Miami) e (ii) comunicação para aumento de capital da RIOFORTE em “pelo menos” 600 M€ (primeira tranche dos 2,000 M€ decididos pelo CA a 11 de Abril) e da ESI em aceitar e fazer acontecer esse aumento de capital.

Importa salientar que, durante todo o período de Março a Maio e conforme atestado nas atas do CA da RIOFORTE, enfrentei com tomadas de posição

formais a pressão crescente do Acionista para aumento do endividamento da RIOFORTE junto da ESI e exige garantias formais ao Acionista em CA para que esse aumento pudesse ser considerado.

A 11 de Junho, são apresentadas cartas da ESI e do BES comunicando a existência de mandato formal de cliente institucional do BES (PDVSA) para tomada de uma posição no capital da RIOFORTE de 500 a 700 M€ e da ESI em aceitar esse aumento de capital.

A 26 de Junho, a imprensa noticia a colocação de financiamentos da PT SGPS na RIOFORTE no valor total de 897 M€ e a 30 de Junho tem lugar uma reunião a pedido do Presidente e do CFO da PT SGPS com a Administração da RIOFORTE na qual a PT SGPS transmite que não irá efetuar as renovações das linhas abertas (15 e 17 de Julho) e solicita o seu reembolso formalmente à medida do vencimento de cada operação. Este evento expõe publicamente de forma intensa a situação financeira da RIOFORTE, desencadeando um processo com fortes implicações:

- Não renovação sistemática de emissões de curto prazo de dívida RIOFORTE à medida da sua maturação
- Forte preocupação de entidades financiadoras das participadas da RIOFORTE, contaminando assim o normal funcionamento destas empresas

A 3 de Julho, a Comissão Executiva apresenta em CA da RIOFORTE um programa de reestruturação da dívida sem necessidade de entrar em insolvência ou moratória de recuperação (*Gestion Controlée*) junto do Tribunal do Luxemburgo. O prometido aumento de capital da RIOFORTE, expresso nas cartas de 9 de Junho, é sublinhado como condição essencial para a viabilidade do plano.

Em reunião realizada a 7 de Julho, o CA toma pela primeira vez conhecimento de que a ESI e o BES não têm condições para avançar com aumento de capital da RIOFORTE. É apresentado pela Comissão Executiva um programa de reestruturação alternativo com necessidade de opção por entrar em insolvência ou solicitar acesso a *Gestion Controlée*, optando o CA pela segunda por permitir (i) uma melhor gestão dos ativos na perspetiva da sua valorização para os credores e da proteção de postos de trabalho e

(ii) o envolvimento direto dos credores na aprovação de um futuro plano de reestruturação.

A 10 de Julho ocorre o primeiro incumprimento da RIOFORTE: responsáveis do ES Bankers Dubai transmitem que não irão renovar emissões de EMTN com maturidade nesta data.

A 22 de Julho a RIOFORTE entrega o pedido de acesso ao regime de *Gestion Controlée* no Luxemburgo, tendo as reuniões com os peritos do Tribunal iniciadas a 29 de Julho com expectativas positivas de acesso ao regime, dado que a RIOFORTE tinha capitais próprios positivos. Com efeito, **a 30.Jun.2014, o balanço da RIOFORTE em termos consolidados apresentava uma situação líquida positiva** consolidada de 729,1 M€ e em termos de contas individuais de 667,4 M€.

A razão de solicitar a protecção do Tribunal assentou na incapacidade por parte da RIOFORTE de responder a solicitações de liquidez de curto prazo, face à crescente perda de confiança e de credibilidade do GES nos mercados e às mensagens transmitidas por detentores institucionais de dívida em vencimento para o seu pagamento, como foi o caso da PT SGPS. Sem o pedido de acesso ao Tribunal, a RIOFORTE podia ser declarada insolvente e entrar em processo de gestão judicial por qualquer credor junto do qual estivesse em incumprimento, com consequências potencialmente muito nefastas no valor das empresas participadas para os credores. No final de Julho, têm lugar no Luxemburgo reuniões iniciais com advogados e os peritos nomeados pelo Tribunal para estudar o pedido da RIOFORTE, existindo sinais de possibilidade de decisão positiva do Tribunal face à qualidade do balanço da RIOFORTE e à natureza dos seus ativos.

A 2 de Agosto surge a Resolução do Banco de Portugal (BdP) separando o BES em 2 entidades, tendo por consequência uma redução do valor da ESFG praticamente a zero na ótica dos mercados. A RIOFORTE sofre assim um acentuado desequilíbrio de balanço pela desvalorização da sua participação na ESFG, passando os capitais próprios da RIOFORTE para uma situação líquida negativa e reduzindo as suas possibilidades de obter o acesso ao regime de *Gestion Controlée*.

Ao longo do mês de Agosto e dos meses de Setembro e Outubro, a situação da RIOFORTE e do GES tem um forte impacto nas empresas não financeiras do universo RIOFORTE em Portugal:

- Contas e operações BES bloqueadas durante várias semanas gerando incumprimentos e perda de credibilidade
- Acesso a crédito noutros bancos praticamente impossibilitado
- Situações de incumprimento operacional geram fortes reservas junto de parceiros de negócio, com particular incidência em fornecedores que cortam crédito e na perda de parceiros investidores

A situação estende-se à América Latina, devido ao impacto nos meios de comunicação das consequências da situação no negócio entre a Oi e PT: súbita pressão de bancos, fecho de acesso a crédito e perda de credibilidade junto de parceiros de negócio.

A **20 de Outubro** e com uma argumentação essencialmente centrada no grave desequilíbrio de balanço das contas individuais da RIOFORTE, o **Tribunal do Luxemburgo decide não outorgar o regime de *Gestion Controlée***. Consciente de que o regime solicitado protege melhor os credores, o CA da RIOFORTE decide insistir e apresentar recurso da decisão do Tribunal no dia 20 de Novembro.

No entanto, a **3 de Dezembro** o Tribunal nega o pedido de recurso e coloca a RIOFORTE perante obrigação de declarar falência em 48 horas, o que acontece no dia 5 de Dezembro. O CA é automaticamente destituído de funções e a gestão executiva apresenta a sua demissão das participadas diretas da RIOFORTE. A 9 de Dezembro, assumo um novo desafio profissional e deixo formalmente de exercer funções no Grupo.

Ao longo de mais de 4 meses sob regime de *Gestion Controlée*, a RIOFORTE teve capacidade de manter as participadas solventes, à exceção da ES Property que solicitou adesão ao PER por impossibilidade de pagamento de compromissos de papel comercial junto do Novo Banco.

Neste período, foi possível preservar valor e criar liquidez através de várias operações de alienação de ativos cumprindo estritamente as regras colocadas pelo Tribunal do Luxemburgo, nomeadamente:

- A venda em OPA da participação remanescente do GES de 51% na ES Saúde após um processo de grande intensidade competitiva
- A venda da Espírito Santo Viagens a um operador internacional do setor
- A venda das participações da RIOFORTE em várias sociedades no Brasil, nomeadamente as fazendas Botucatu e Agriways e a sociedade Luzboa

Todas estas operações tiveram lugar num contexto de grande adversidade financeira das empresas e, caso não tivessem tido lugar nestes meses, as consequências, em termos de perda de milhares de postos de trabalho e de valor para os credores devido à impossibilidade de manter financiamentos operacionais correntes, teriam sido muito piores.

5. Palavras finais

Exmos. Senhoras e Senhores Deputados, quero terminar esta já longa alocução com três palavras finais.

Em primeiro lugar, apesar de todas as dificuldades, limitações e adversidades que expus, assumi e continuarei a assumir o meu dever nas funções que desempenhei como CEO da RIOFORTE. Tenho orgulho no trabalho desenvolvido na criação e desenvolvimento da RIOFORTE ao longo de quatro anos e, nestes últimos doze meses, permaneci até ao fim convicto de poder existir uma solução que protegesse as empresas e os seus trabalhadores, os credores da Sociedade e das empresas participadas e os gestores e profissionais com quem tive o privilégio de trabalhar.

Em segundo lugar, estou hoje convicto, com a informação de que disponho e que é em larga medida pública, que o colapso do GES deriva de práticas de gestão deficientes e de uma situação financeira grave que se prolongavam há anos e que os acontecimentos de Setembro de 2013 a Agosto deste ano representaram infelizmente um corolário inevitável. Neste contexto, acredito firmemente que a RIOFORTE estava infelizmente condenada desde o início – ou pelo arrastamento na falência da sua

Acionista ESI ou, como foi o caso, por procurar ser parte de uma solução que afinal se verificou que não existia.

Em terceiro e último lugar, acredito que fiz tudo o que estava ao meu alcance para travar este processo, mas não o consegui porque a situação extravasava totalmente o âmbito da RIOFORTE, tendo a Sociedade sofrido as consequências de decisões tomadas quer a nível do seu Acionista quer a nível geral do Grupo Espírito Santo.

Senhoras e Senhores Deputados, agradeço a atenção que me dispensaram e fico à disposição para as questões que queiram colocar.