



Primeira Linha

SUPERGESTORES

250 gestores ocupam 4100 cargos em empresas

Há quem apenas acumule muitas administrações do mesmo grupo. Há advogados em muitas empresas distintas. E há Pais do Amaral

ANDRÉ VERÍSSIMO
PATRÍCIA ABREU
RAQUEL GODINHO

Pode um administrador gerir bem dezenas de empresas? Os gestores, e os accionistas que os elegem, parecem achar que sim. O **Negócios** consultou à lupa dezenas de relatórios das empresas cotadas e concluiu que, no final de 2011, em média, cada administrador tinha cargos sociais em 11,1 empresas.

A divulgação do último relatório da CMVM sobre o bom governo das sociedades, esta terça-feira, colocou em evidência a acumulação de cargos de gestão pelos administradores das cotadas em 2010. O caso de Miguel Pais do Amaral, gestor de 73 empresas, é o mais significativo. Mas não o único: em média os administradores executivos exerciam cargos em 12,4 empresas.

A recolha junto dos relatórios de governo das sociedades referentes ao final do ano passado mostra que a concentração de cargos de gestão mantém-se. Os 421 administradores de 44 cotadas da bolsa de Lisboa ocupam 4681 lugares em empresas dentro e fora do grupo. O que dá uma média de 11,1 cargos.

Apenas 250 administradores concentram 4115 cargos em órgãos sociais de empresas, desde lugares executivos e não executivos em conselhos de administração, à presidência de mesas de assembleias-gerais e cargos como gerente.

O empresário Miguel Pais do Amaral volta a destacar-se com 61 cargos. Um número explicado pela sua actividade como gestor de participações accionistas em vários negócios, que vão desde a Media Capital e a Reditus, à editora Leya.

Na maioria dos casos a acumulação de cargos resulta da participação nos órgãos de gestão das várias empresas da "holding". É o caso de Gonçalo Moura Martins, da Mota-Engil, que pertence à administração de 48 empresas do grupo. Ou de Manuel Maria Teixeira Duarte, na gestão de 38 empresas.

Há também gestores cujas responsabilidades estão dispersas por sociedades muito diferentes. É o caso do advogado Daniel Proença de Carvalho, que além de "chairman" da Cimpor e da Zon desempenha funções em 28 empresas. A presença de juristas nas administrações é, de resto, frequente. António Lobo Xavier e Pedro Rebelo de Sousa são exemplos.

A divulgação do relatório da CMVM veio reacender o debate (ver página 8). Acumulação de cargos suscita questões como a capacidade para exercer de forma diligente tantos cargos ou os conflitos de interesse. Uma preocupação manifestada no documento pelo regulador. Manuel Agria, do Instituto Português de Corporate Governance diz que "acumular dois cargos é gerível. 73 parece-me que não corresponde a o que seria aceitável".

Miguel Pais do Amaral Oficial, cavaleiro e 73 vezes administrador

Pais do Amaral não sabia. Ele, o administrador de mais sociedades em Portugal? Mas quando o **Negócios** lhe deu a notícia, ontem, achou graça. Eis o homem que a CMVM individualizou como o campeão das administrações. Mesmo que seja o que mais nenhum é: accionista delas todas. PEDRO SANTOS GUERREIRO [jg@negocios.pt](#)

Parece um financeiro da City - e é. Parece um "gentleman" aristocrata - e é. Parece um homem rico que vive de herança - mas não é. Miguel Pais do Amaral é um empresário que sabe comprar empresas, reestruturá-las, vendê-las e lucrar. Enfim, nem sempre, mas quase. O que também é, e nem ele próprio sabia, é o homem da Bolsa portuguesa com mais cargos de administração: setenta e três. Leia de novo: setenta e três. Contando com as empresas no estrangeiro, são mais de cem. É de homem.

Não foi o seu nome, mas sim o número 73, que foi publicado ontem no relatório da CMVM sobre governo de sociedades. O número foi mediatizado, mas desconhecava-se o seu rosto. O **Negócios** leu todos os relatórios das sociedades e fez as contas. Mas ao contrário de outros hiperactivos dos cargos sociais das empresas, Miguel Pais do Amaral não é advogado, salta-pocinhas dos lóbis nem soma apenas cargos de um grupo de sociedades. Tem interesses empresariais das finanças aos vinhos, passando pela edição de livros, comunicação social, energia, tecnologias de informação. É accionista de todas essas empresas.

"Não sabia que era o português que está em mais conselhos de administração... acho até alguma piada", respondeu ontem ao **Negócios**. "Mas o facto é que sou accionista de todas as empresas onde sou administrador o que é recomendável em qualquer regra de "corporate governance". A única empresa em que fui convidado, e não sou accionista, é uma empresa espanhola".

Pais do Amaral é mais empresário do que gestor. A sua história está repleta de grandes negócios, de empresas que comprou barato e vendeu caro. Nos últimos anos, posicionou-se para uma revoada semelhante em Portugal, mas as coisas não lhe correm de feição. Não, pelo menos, na velocidade em que ele desejaria. A recessão reduz os proveitos, a crise li-

mita o financiamento na banca.

Os 10% na Media Capital, dona da TVI, é uma das suas principais operações. Dono de opções de compra, Pais do Amaral ainda não aumentou a sua posição, numa altura em que os seus sócios espanhóis da Prisa parecem interessados em vender, para atenuar os seus próprios problemas em Espanha. Pais do Amaral chegou a envolver-se na negociação dos direitos de TV do Benfica. Nada avançou.

A segunda maior operação está nas tecnologias de informação, após a entrada na Reditus e fusão com Tecnidata. Neste caso, as operações fora de Portugal vão permitindo bolinar, mas está-se longe do cenário desejado de fundir para vender. Outras posições, mas financeiras, alargam-se à Novabase.

Nas editoras, Pais do Amaral comprou compulsivamente empresas há cinco anos (Texto, Asa, Caminho, Oficina do Livro, Dom Quixote, Gailivro, Teorema, a moçambicana Ndzila, a angolana Ndjira) que concentrou na Leya, para disputar a liderança do mercado com a Porto Editora. O negócio está muito mais fraco em Portugal do que se supunha, longe portanto da possibilidade de materializar as sinergias. No Brasil, a actividade está bem.

O Edge Group, que detém a meias com José Luís Pinto Basto, é chapéu de uma série de outras participações. Nos vinhos, há a Companhia das Quintas. Na área financeira, há fundos de investimentos em Londres. E há empresas em África, Turquia, no Brasil...

Tudo isto está concentrado nas Quifel Holdings (Quifel é um nome antigo da sua família), que tem todas as participações publicadas na Internet. E também lista os seus homens fortes. Mas forte mesmo é do Amaral, que tem mais cartões de visita no bolso que anos de vida. É um homem em movimento. Discretamente poderoso.



“Não sabia que era o português que está em mais conselhos de administração... acho até alguma piada. Mas o facto é que sou accionista de todas as empresas onde sou administrador, o que é recomendável em qualquer regra de ‘corporate governance’. A única empresa em que fui convidado, e não sou accionista, é uma empresa espanhola”

MIGUEL PAIS DO AMARAL AO NEGÓCIOS

AS 73 EMPRESAS DE PAIS DO AMARAL

- Reditus
- Reditus - SGPS, S.A.
- 2ND Carma - Consultoria e Inv.
- Alfacompetição
- CGCI SGPS SA
- Companhia das Quintas SGPS
- Diana - Sociedade de Promo.
- Edge Capital, SGPS
- Edge International Holdings
- Edge Properties, SGPS
- Firstcarma SGPS SA
- Gasabel - Sociedade Imobiliária
- GLBR SGPS SA
- LeYa S.A
- Leya SGPS, S.A.
- Partblanche SGPS SA
- Partbleu SGPS, SA
- Partrouge SGPS SA
- Polistock
- QNR SGPS SA
- Quifel - Administração de Imóv.
- Quifel - Projectos Internacionais
- Quifel Administração Patrimon.
- Quifel Financial Services
- Quifel Holdings SGPS SA
- Quifel II Projectos Imobiliários
- Quifel Insurance Angola
- Quifel Insurance SGPS
- Quifel International Holdings
- Quifel International Investment
- Quifel Natural Resources
- Quifel Natural Resources
- Quifel Projectos Energéticos
- Quinta de Pancas Vinhos
- T E S Consulting
- Crimson Investment Managem.
- Courical Holding BV
- Gryphon Holdings PLC
- Plurimedia S.A.
- Quifel International Group SA
- Adega de Pancas, Lda
- Ageiridge
- Ageiron
- Ask4green
- Beyondsuccess
- Biobrax Energias Renováveis
- Dreams Corner Unipessoal
- Edge BROKERS, LDA.
- Edge SCVS, Lda.
- Elduk, LDA.
- GLB Editorial SGPS
- Henergy - Energias Renováveis
- Ixilu, LDA.
- Jarymeleia
- Kereb, LDA.
- Neutripromo, LDA.
- Ngola Ventures Lda.
- Quifel Agribusiness SGPS
- Quifel Biodiesel Brasil
- Quifel Biofuels
- Quifel Energia
- Quifel Generation
- Quifel Microgeração Espanha
- Quifel Patrimonio Unip Lda
- Quinta da Fronteira Unipessoal,
- Rakod, LDA
- Situavox Unipessoal, Lda.
- Sociedade AGRO-FLORESTAL
- Sociedade Imob d'AZARUJINHA
- Somarecta
- SPCF
- Top Building
- Partrouge Media SGPS



ID: 43098715

02-08-2012

Supergestores

Saiba quem são os gestores

Cada administrador das cotadas portuguesas pertence, em média, à gestão de 11 empresas no final de 2011. Há casos em que a mesma pessoa desempenha funções em 61 empresas, como Pais

do Amaral. No outro extremo há 31 gestores que ocupam um só cargo. A acumulação resulta muitas vezes da presença na gestão das várias sociedades detidas pelo mesmo grupo, em

Os que ocupam mais cargos



MIGUEL PAIS DO AMARAL
Presidente da Reditus



Miguel Pais do Amaral é o gestor português que acumula o maior número de cargos em companhias portuguesas. O empresário mantém presença na gestão de 61 empresas, um número ainda assim inferior ao do ano passado, quando estava na administração de 73. Além da Reditus e da Media Capital, empresas ligadas ao grupo Quifel, criado por Pais do Amaral, lideram a lista.



GONÇALO ANDRADE MOURA MARTINS
Administrador da Mota-Engil



Apesar do número elevado, Gonçalo Moura Martins está essencialmente ligado a cotadas do Grupo Mota-Engil. Das 51 posições de administrador da construtora, apenas duas são fora do grupo. Na sua maioria, o responsável ocupa lugares no conselho de administração e na comissão de vencimentos em sociedades da construtora liderada por Jorge Coelho.



MANUEL TEIXEIRA DUARTE
Administrador da Teixeira Duarte



Manuel Maria Teixeira Duarte está na gestão de 45 empresas, sendo 38 destas posições ocupadas em companhias associadas ao grupo de construção, como a Bonaparte, a EVA - Sociedade Hoteleira ou a C+P.A. - Cimento e Produtos Associados. Fora do grupo, o empresário está na administração de seis outras empresas.



MIGUEL CAETANO RAMOS
Administrador da Toyota Caetano



Apesar de estar na gestão de mais de quatro dezenas de sociedades, Miguel Caetano Ramos mantém actividades sobretudo em empresas do grupo Toyota Caetano. O empresário ocupa a presidência do conselho de administração em oito sociedades, mantendo cargos como vogal na administração em 25 companhias do grupo.



ANTÓNIO RIOS DE AMORIM
CEO da Corticeira Amorim



António Rios de Amorim, "chairman" e presidente-executivo da Corticeira Amorim, estava presente, no final de 2011, na administração de 45 empresas. Destas, a maior parte (24 companhias) são consideradas sociedades fora do grupo Corticeira Amorim, ocupando sobretudo o cargo de vogal do Conselho de Administração.



MARIA ANGELINA RAMOS
Administradora da Toyota Caetano



A única mulher que consta desta lista dos oito administradores com maior presença nos Conselhos de Administração de empresas portuguesas, no final de 2011, é Maria Angelina Martins Caetano Ramos. São 43 as sociedades onde exerce funções, todas dentro do grupo Toyota Caetano, onde é administradora executiva.



ANTÓNIO MOTA
Presidente do CA da Mota-Engil



António da Mota, presidente do Conselho de Administração da Mota-Engil, exercia cargos em 42 empresas, no final do exercício de 2011. Mais de metade das funções que são mencionadas no relatório da construtora referem-se a empresas dentro do grupo, como a Tratofoz e a Tertir. Mas está também presente em companhias como a Auto Sueco.



CARLOS MARTINS
Presidente do CA da Martifer



São 40 as sociedades onde Carlos Martins exercia funções, no final do ano passado. O "chairman" da Martifer completa a lista dos oito administradores com mais presença na administração de companhias. Deste total, a maioria (27 empresas) são do grupo ou participadas pelo grupo, sendo que as restantes 13 estão fora deste universo.

Outros cas



PROENÇA DE CARVALHO
"Chairman" da Zon Multimédia



ARTUR SANTOS SILVA
"Chairman" do Banco BPI



FERNANDO GOMES
Administrador da Galp Energia



PANSY CHIU KING
Administradora da Estoril Sol



com mais cargos

Portugal e no estrangeiro. Num país em que as mulheres estão afastadas da maior parte das administrações, há uma que está em 45 empresas... Nos órgãos máximos de gestão também não faltam advogados e ex-políticos

os relevantes

2

Posições como "chairman"

Advogado exerce funções de gestão em 31 sociedades. Um dos cargos é de "chairman" da Zon Multimédia, que vai agora acumular com o de "chairman" da Cimpdor. É ainda presidente da mesa da AG da Galp e da Edifer.

7

Cargos de gestão

"Chairman" do BPI exerce outros seis cargos de gestão. É administrador não-executivo da Jerónimo Martins, da SINDCOM e da Partex Oil & Gas. É ainda presidente do CA da Fundação Calouste Gulbenkian.

29

Cargos como administrador

Administrador executivo da Galp exercia, no final de 2011, 29 cargos de gestão, sendo apenas um (vogal do CA da Fundação Galp Energia) considerado de outra sociedade. Na maior parte das empresas é administrador.

31

Cargos em Portugal e na China

A administradora da Estoril Sol acumula 31 cargos de gestão em empresas em Portugal, Macau e Hong Kong. A maioria são de carácter executivo. Até Fevereiro, foi Vogal do Conselho Geral e de Supervisão do BCP.



ANTÓNIO NOGUEIRA LEITE
Administrador da EDP Renováveis

25

Cargos de gestão

António Nogueira Leite está presente na gestão de várias cotadas de diferentes ramos de actividade. O administrador da CGD detém cargos em empresas como a Brisa, a EDP Renováveis, mas também a Reditus.



ANTÓNIO LOBO XAVIER
Administrador do Banco BPI

3

Cargos em cotadas do PSI-20

Além de político e advogado, António Lobo Xavier ainda ocupa cargos em várias empresas. O responsável exerce a sua esfera de poder em oito empresas, três das quais cotadas no PSI-20: BPI, Sonaecom e Mota-Engil.



FRANCISCO LACERDA
Administrador da Cimpdor

5

Posições como administrador

O até à pouco tempo líder da Cimpdor, foi o escolhido pelo actual governo para presidir os CTT. No final de 2011, ocupava cargos na administração da cimenteira e de administrador não executivo da EDP Renováveis.



TERESA ROQUE
Administradora do Banif

29

Cargos fora do banco

A administradora do Banif mantém posições na gestão de 32 empresas, 29 das quais em sociedades fora do banco. Ainda assim, a maioria dos cargos estão relacionadas com sociedades no âmbito da "holding" da família.

Chave para vários cargos é gerir o tempo e ser próximo do CEO

Proença de Carvalho nunca faltou às reuniões do Conselho de Administração da Zon e está sempre em contacto com os colegas

BRUNO SIMÕES
brunosimoes@negocios.pt

Se fosse detentor de 30 cargos, como é que os geria? Tirava uns minutos por dia para cada um, ou dedicava-lhes um dia de cada mês? O **Negócios** perguntou ao advogado Daniel Proença de Carvalho como é que se orienta nos 31 cargos que exerceu em 2011. O "chairman" da Zon e da Cimpdor só falou desses dois, e diz que é fácil: "é uma questão de gerir bem o tempo". E também de "ter uma boa relação com o CEO e os restantes administradores", completa. Já Pedro Rebelo de Sousa dedica um dia por semana à administração não-executiva da CGD e outro à da Cimpdor.

"Vou estando a par de tudo o que se passa. É fundamental ter uma boa relação com o CEO e com os restantes [administradores] executivos", explica Proença de Carvalho, que também é presidente – e advogado – na sociedade Uría Menéndez. O ex-ministro da Comunicação Social diz que, apesar de ocupar vários cargos – como na Comissão de Remunerações do Banco Espírito Santo – não tem "nenhuma dificuldade em acompanhar a situação das diversas empresas".

Se Proença de Carvalho, que tem o ex-primeiro-ministro José Sócrates na sua carteira de clientes enquanto advogado, "apenas" gere bem o tempo, o também advogado Pedro Rebelo de Sousa consegue quantificar os dias que é necessário dedicar a cada cargo, de acordo com "a experiência internacional nesta área". "As práticas internacionais mostram que deve ser um dia presencial em cada quinze dias, mas para ser generoso, dedico um dia por semana a ambos os cargos", explica.

Rebelo de Sousa diz que a sua "centralidade" está no escritó-

Dedico um dia por semana a esses cargos [de administrador não-executivo da CGD e da Cimpdor].

PEDRO REBELO DE SOUSA
Advogado e administrador

rio de advogados SRS, onde é um dos sócios. "Como é uma profissão liberal tenho flexibilidade de horário, o que me permite fazer muito trabalho [da CGD e da Cimpdor] em casa". Com estes cargos, o advogado passa imenso tempo ao telefone: o contacto com o **Negócios** teve de esperar a tarde quase toda – e foi interrompido várias vezes quando finalmente se estabeleceu a ligação.

Cargos com salários próprios
Tanto Proença de Carvalho como Rebelo de Sousa têm uma remuneração própria em cada uma das empresas a que, respectivamente, presidem e administram. "Recebo um valor que está publicado, na CGD, e penso que na Cimpdor também é público", explica Pedro Rebelo de Sousa. "Mas não estou na Caixa por dinheiro", assegura o advogado.

Proença de Carvalho também tem um salário próprio na Zon e um outro na Cimpdor, empresas onde exerce o cargo de "chairman", ou presidente não-executivo. "São as comissões de remunerações que definem esses valores", especificou.



ID: 43098715

02-08-2012

Supergestores



Pedro Elias

Quem mais ordena | Proença de Carvalho lembra que quem decide as nomeações são os accionistas. Por isso, acumular vários cargos não é anti-ético.

É possível ser bom gestor quando se acumula cargos em várias empresas?

Acumular dezenas de cargos, mesmo que fora de uma mesma 'holding', pode não ser ético, mas não é ilegal. Não há regras a definir máximos e é preciso bom senso

BRUNO SIMÕES

brunosimoes@negocios.pt

O relatório de governação de sociedades publicado pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) mostrou que havia, em 2010, 17 administradores que acumulavam mais de 30 cargos. O **Negócios** falou com especialistas em governação corporativa e concluiu que é possível gerir bem a acumular diversos cargos... mas sem abusar. Pedro Rebelo de Sousa quantifica o exagero: acima de cinco cargos não-executivos já é demais. Daniel Proença de Carvalho diz que "não há nenhum problema ético nem deontológico [na acumulação], desde que as empresas não estejam relacionadas".

Actualmente, "os administradores têm de revelar a disponibilidade adequada para as funções que desempenham", adianta Paulo Câmara, advogado da Sérvulo e especialista em "corporate governance", ou

governação de sociedades. Contudo, "não temos, actualmente, nenhuma limitação directa ao número de cargos que um gestor pode desempenhar". Aliás, a própria "CMVM não tem nenhuma recomendação sobre essa matéria".

O principal problema na acumulação de funções, prossegue Paulo Câmara - que também é um dos membros do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) - está ligado à "falta de tempo para desempenhar todas as funções". Mas, caso os cargos sejam exercidos em empresas da mesma área, coloca-se o problema do conflito de interesses. "Aí é mais grave", constata. O motivo por que cada administrador acumula em média 12,4 cargos em Portugal tem que ver com "a dimensão do País" e com a "necessidade de as empresas "pouparem dinheiro".

Como? Vários dos cargos acumulados são dentro de um mesmo grupo, nota Paulo Câmara. E isso é "natural", analisa. O também advo-

gado Pedro Rebelo de Sousa lembra que algumas dessas empresas "funcionam verdadeiramente como departamentos do mesmo grupo".

No máximo, três a cinco cargos

Rebelo de Sousa, que acumula dois cargos de administrador não-executivo na CGD e na Cimpor, diz que é preciso distinguir-se os cargos em causa são em empresas autonomamente cotadas ou com accionistas maioritários. Feita essa distinção, é preciso ter "razoabilidade e bom senso" para perceber os cargos que se pode exercer. "Diria que, para um administrador não-executivo, como princípio geral, não deve exceder três cargos, podendo ir a um máximo de cinco dependendo do âmbito de actividade das empresas", observa.

Para o advogado, é também importante que se assegure que há "disponibilidade" e "ausência de conflitos de interesses", lembrando o seu próprio exemplo de acumula-

ção de cargos. "O comunicado [do Ministério] das Finanças explica bem o meu caso, onde não existe conflito de interesses: a CGD e a Cimpor não têm nada que ver uma com a outra, são de sectores diferentes. Se houver algum empréstimo a decidir com a Caixa, eu não posso participar nessa decisão", sustenta.

Daniel Proença de Carvalho, o "chairman" das cotadas Cimpor e Zon, cargos que ocupa por "razões conjunturais" - que o próprio justifica, no caso da Cimpor, com o facto de os brasileiros da Camargo Corrêa terem "assumido o controlo" da cimenteira -, entende que o importante é que as empresas sejam de sectores diferentes. "Eu não me candidatei a nada. Essas são decisões que competem apenas aos accionistas. Eles é que avaliam o interesse que têm na contratação", frisa. É por isso que acumular cargos, nestas condições, "não tem nenhum problema ético nem deontológico".



Rebelo de Sousa distingue os cargos em empresas do mesmo grupo e de fora dele.

[Acumulação de cargos não-executivos] não deve exceder três cargos.

PEDRO REBELO DE SOUSA
Advogado e administrador



Paulo Câmara espera que o relatório da CMVM sirva para chamar a atenção para estes casos.

Não deve haver acumulações que ponham em causa a disponibilidade para o cargo.

PAULO CÂMARA
Advogado



ID: 43098715

02-08-2012

250 gestores têm 4.100 cargos de administração

Negócios investiga relatórios de sociedades, conclui quem administra mais empresas em Portugal e lança o debate.

Pais do Amaral
é o misterioso
administrador
de 73 empresas

”

“Não sabia. (...) Acho até piada. Mas sou accionista de todas as empresas onde sou administrador.”

Primeira Linha 4 a 8

O Negócios deu a notícia ontem a Pais do Amaral: é ele o administrador de 73 empresas de que a CMVM falou há dois dias.

