



PwC / Jornal de Negócios

Os CEO do PSI-20 à lupa

Tem em média 54,6 anos, é licenciado em Economia ou Engenharia, fez vários cursos de aperfeiçoamento e está há menos de dois mandatos à frente da empresa.

FILIPE S. FERNANDES

O PSI-20 representa, de certo modo, a elite das empresas portuguesas, mesmo que haja muitas boas, e até melhores empresas portuguesas que não estão cotadas. Mas neste índice estão algumas das maiores empresas portuguesas desde as industriais Portucel, Altir e Galp Energia, até aos impérios da distribuição como a Sonae e a Jerónimo Martins, ou bancos como o BCP, o BES ou o BPI.

Por outro lado, as empresas em Bolsa estão sujeitas a um grande escrutínio e são obrigadas a cumprir, pelo menos em termos de “corporate governance”, com um grande regras e obrigações. Por isso vale a pena fazer uma análise em relação aos CEO (“chief executive officer”) ou presidente- executivos das empresas pertencentes ao PSI-20. Em termos de análise manteve-se Zeinal Bava, o novo CEO da Oi do Brasil, como Ceo da PT, e a Novabase, que vai ser substituída pela Espirito Santo Financial Group.

O CEO do PSI-20 tem, em média, 54,6 anos, é licenciado em Economia ou Engenharia, fez vários cursos de aperfeiçoamento e está há menos de dois mandatos à frente da empresa. Este rejuvenescimento das empresas está relacionado com o facto de nos últimos anos alguns

dos “tycoons” empresariais portugueses como Alexandre Soares dos Santos (Jerónimo Martins), Belmiro de Azevedo (Sonae) e António Mota (Mota-Engil) terem deixado as funções executivas.

A crise financeira criou instabilidade nos bancos. O BCP vai no quarto CEO, Nuno Amado, desde que 2005 em Jorge Jardim Gonçalves abandonou a presidência executiva a Paulo Teixeira Pinto que foi substituído por Filipe Pinhal e este por Carlos Santos Ferreira. Por sua vez, o Banif, com a morte do seu principal accionista, Horácio Roque, ficou numa situação mais complexa num momento de grandes dificuldades para o sistema bancário.

Onde começaram a carreira

Um capítulo interessante é o de saber por onde começaram a carreira, ou, pelo menos, a primeira que é referida no currículo. Os descendentes de famílias empresariais começaram na organização familiar, como foi o caso de Paulo Fernandes, que começou na Cortal em 1982, de Pedro Queiroz Pereira na Cimianto, Ricardo Espírito Santo Salgado no Banco Espírito Santo, Paulo Azevedo numa das empresas da Sonae e Pedro Soares dos Santos numa participada da Jerónimo Martins.

Por sua vez, Jorge Tomé foi técnico economista no Instituto de



Ricardo Salgado | Líder executivo do BES é o decano entre os “chief executive officers” das empresas que integram o principal índice

Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, Nuno Amado iniciou-se na KPMG em 1980, Fernando Ulrich foi jornalista financeiro no Expresso entre 1973-74, João Manso Neto passou pelo BPA em 1981 e José Honório foi adjunto de Gerência na Sociedade Comercial Guérin, em Coimbra entre 1979 – 1981, e Rodrigo Costa iniciou em 1979 a carreira profissional como Programador e Analista de Sistemas na empresa Nogueira Informática, em Lisboa.

O ensino universitário foi o primeiro patamar para António Mexia como regente na Universidade Nova e na Universidade Católica enquanto Manuel Ferreira de Oli-

veira deu aulas na Faculdade de Engenharia do Porto, onde chegou a professor catedrático, e doutorou-se em Energia pela Universidade de Manchester, é Doutorado (PhD). Manuel Ferreira de Oliveira, Rodrigo Costa e Zeinal Bava são os únicos que têm experiência em empresas internacionais no estrangeiro.

Recrutamento na empresa

Há uma tendência relevante que é o recrutamento interno dos CEO de que são exemplos recentes os casos de Gonçalo Moura Martins na Mota-Engil, Rui Correia, Sonae Indústria, Rui Cartaxo, REN, João Manso Neto da EDP Renováveis. Aliás, neste conjunto de executivos

só dois foram contratados no exterior do grupo empresarial. Foi o caso de António Mexia, na EDP, que estava sem empresa depois de ter saído da Galp Energia e ter sido ministro das Obras Públicas, e Manuel Ferreira de Oliveira, na Galp Energia, que já fora presidente do grupo petrolífero entre 1995 e 2000. Outro dado revela que 30% dos CEO estão no primeiro mandato e dois iniciaram funções já em 2013.

Existem principais executivos com posições fortes ou alianças estreitas com os núcleos de controlo. Paulo Fernandes é accionista da Cofina e da Altri, com cerca de 10%, tal como Ricardo Espírito Santo é accionista e integra o núcleo de con-

Conheça o perfil dos presidentes executivos das principais cotadas.

IDADE MÉDIA DE 54,6 ANOS	
Até 50 anos	5
50-55	8
56-60	1
Mais de 61 anos	5

Nota: Contabilizaram-se 19 executivos porque um CEO está em duas empresas.

Em média, os líderes executivos têm 54,6 anos. Ricardo Salgado (BES), com 69 anos, é o mais velho. Rui Correia (Sonae Indústria), 45 anos, é o mais novo.

ECONOMIA NA FRENTE	
Direito	5%
Economia	30%
Engenharia	30%
Gestão	10%
Sem licenciatura	20%

Nota: Contabilizaram-se 19 executivos porque um CEO está em duas empresas.

Entre os líderes executivos do PSI 20, Gonçalo Moura Martins, da Mota-Engil, é o único licenciado em Direito.

ISEG À FRENTE	
Faculdade de Direito de Lisboa	1
École Polytechnique de Lausanne	1
Faculdade de Economia Coimbra	1
Faculdade de Engenharia do Porto	2
Faculdade de Economia do Porto	1
ISEG	4
Instituto Superior Técnico	1
Universidade de Genève	1
University of London	1

O Instituto Superior de Economia e Gestão é a escola onde se formou o maior número de presidentes executivos nas principais cotadas.

NOVA LIDERA NO MBA	
Universidade Nova	3
Universidade Católica	1
Porto	2

A Universidade Nova de Lisboa é o estabelecimento que tem o maior número de líderes executivos que completaram um MBA.

Bruno Simão

O trabalho e o dinheiro

Perto de dois terços das empresas reúnem o conselho de administração em mais de dez ocasiões por ano.

A média é de 15 membros por conselho de administração (CA) de cada empresa, sendo que dez são não executivos e cinco são membros executivos. Verifica-se que 50% das empresas formam a administração com 11 a 20 elementos, e o conselho executivo tem até cinco membros.

Em termos de reuniões, 60% das empresas reúnem o seu CA mais de dez vezes por ano. Por sua vez, 50% dos conselhos executivos tem mais de 50 reuniões por ano, tendo o Banco Espírito Santo atingido o "record", com 90 reuniões em 2012. O salário médio fixo foi de 473.061,67 euros, enquanto a remuneração média foi de 881.793,58 euros.

Manuel Ferreira de Oliveira tem o maior salário fixo, logo seguido José Honório, da Portucel. António Mexia e Manso Neto estão no "top" dos salários com as compo-

Cinco gestores executivos é a solução mais aplicada

Nº de membros	Nº de Empresas
Até 10	4 (20%)
11 a 20	10 (50%)
21 a 30	6 (30%)

Média de membros do Conselho de Administração -15

Nº de executivos	Nº de Empresas
até 5	10 (50%)
6 a 9	9 (45%)
10	1 (5%)

Média de membros executivos no Conselho de Administração -5

Nº de membros não executivos	Nº de Empresas
Até 10	12
11 a 20	7
21 a 30	1

Média de membros não-executivos no Conselho de Administração - 10

Metade das principais empresas cotadas em bolsa opta por ter cinco gestores executivos. Nas administrações, a grande fatia das sociedade tem 11 a 20 elementos.

nentes fixa e variável, recebidos em 2012. Metade das empresas não paga mais de 552 mil euros ao seu CEO.

Metade reúne conselhos executivos mais de 40 vezes

MENOS REUNIÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Nº de Reuniões	Nº de empresas
Até 10	8 (40%)
10 a 15	6 (30%)
mais de 15	6 (30%)

E MAIS NOS CONSELHOS EXECUTIVOS

Nº de Reuniões	Nº de empresas
Até 20	4 (22%)
20-40	5 (28%)
Mais de 40	9 (50%)

Nota- A Cofina e a Altri só referem as reuniões do Conselho de Administração, o que inclui executivos e não-executivos.

Destinadas a discutir e a deliberar sobre os assuntos correntes da gestão e a aplicação prática das estratégias, os conselhos executivos das empresas do PSI 20 são mais frequentes, em comparação com as reuniões dos conselhos de administração.

Salário total até 552 mil euros remunerou 50%

Salário total	Nº de CEO
Entre 240 mil e 390 mil	7 (35%)
Entre 490 mil e 552 mil	3 (15%)
Entre 773 mil e 965 mil	2 (10%)
Entre 1,1 milhões e 1,45 milhões	6 (30%)
Entre 2,4 milhões e 2,6 milhões	2 (10%)

Valores em euros.

O salário médio fixo dos gestores foi de 473.061,67 euros em 2012. A remuneração média situou-se, naquele ano, em 881.793,58 euros.

PERGUNTAS A

● PEDRO REBELO DE SOUSA

PRESIDENTE DO INSTITUTO PORTUGUÊS DE CORPORATE GOVERNANCE

Um líder executivo deve "aceitar a crítica e aprender com ela"

Quais são as principais competências que um CEO/Gestor de topo deve ter e/ou manifestar hoje em dia? Há CEO/gestores de topo para tempos difíceis e outros para épocas de crescimento?

Liderança efectiva, conhecimento sectorial com visão estratégica, capacidade de trabalho, com resistência física e psicológica. Diria, ao contrário, que a ponderação dos "skills" necessários é diversa num ou outro contexto.

Chegar a gestor de uma empresa do PSI-20, de grandes empresas, grupos, bancos, seguradoras é como entrar para um clube de onde não se sai?

Creio que não há clubes restritos. Naturalmente que a dimensão e a complexidade das funções acabam por implicar qualificações (ou não) que têm impacto no futuro da carreira.

Os CEO/gestores de topo devem ser discretos ou devem cultivar um grande relacionamento social, mediático, político e cultural?

Não creio haver uma regra. Cada um tem o seu estilo. Desde que com bom senso e equilíbrio.

Quais são os atributos que fazem um gestor excepcional, um super-gestor?

Saber ouvir, aceitar a crítica e aprender com ela, reflectir, sempre perspectivando o futuro, aprender com os insucessos, pensar muito nas pessoas como elemento essencial da empresa e viver apaixonadamente o que se faz, muitas vezes sacrificando a sua vida pessoal e familiar.

O que pensa da qualidade de gestão das empresas portuguesas?

Os bons são tão bons como os melhores em qualquer parte do mundo. Há um gap geracional e um grupo de gestores ainda produto das vicissitudes da economia portuguesa dos últimos 40 anos que dificilmente teria colocabilidade (é bem o neologismo aplicável) internacional.



Pedro Rebelo de Sousa diz que um CEO deve ter resistência física e psicológica.

“Cada um tem o seu estilo. Desde que com bom senso e equilíbrio.”

“Aprender com os insucessos” é um dos atributos de um líder executivo.

trolado do Banco Espírito Santo, e Pedro Queiroz Pereira é um dos importantes accionistas da holding, Cimigest, que controla a Sempapa e a Portucel, enquanto Pedro Soares dos Santos, na Jerónimo Martins, e Paulo Azevedo, Sonae, são filhos dos accionistas de referência, Alexandre Soares dos Santos e Belmiro de Azevedo.

Dos gestores do PSI-20 só dois têm experiências políticas governamentais com destaque para António Mexia que foi ministro das Obras Públicas e Fernando Ulrich, que foi chefe de gabinete dos ministros das Finanças e do Plano Morais Leitão e João Salgueiro.

MAIOR PARTE ESTÁ NO SEGUNDO MANDATO

No primeiro mandato	30%
No segundo mandato	35%
No terceiro mandato	20%
Mais de quatro mandatos	15%

Apenas 15% dos presidentes executivos vão no quarto mandato, enquanto a maior percentagem está a cumprir o segundo.

da Bolsa de Lisboa.