



ADRIÁN CALDART PUBLICA ARTIGO NA HBR LATIN AMERICA

O Professor da AESE conta com mais um trabalho publicado numa revista de referência.

P. 2

NAVES SCR UM PARCEIRO ESTRATÉGICO

A sessão de esclarecimento sobre o aumento de capital de risco reuniu empreendedores e investidores na AESE.

P. 3

MELHORIA E TRANSFORMAÇÃO NA FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

O PDE de 2011 começou na AESE do Porto e de Lisboa.

P. 4

WOMEN LEADER'S FORUM EM LISBOA E NO PORTO

Os encontros de Janeiro juntaram líderes de várias áreas para reflectir e partilhar Boas Práticas.

P.5e6

O Guru da Estratégia na AESE

Portugal: o braço de ferro entre a comodidade e o risco

O maior especialista mundial da actualidade em globalização e estratégias de internacionalização, esteve em Portugal, a convite da AESE, para conduzir uma sessão no PADE, no dia 11 de Janeiro. **Pankaj Ghemawat**, Professor de *Global Strategy* do IESE, desafiou os Directores-Gerais e Administradores a reequacionarem o seu posicionamento face às vantagens que o mercado global oferece e que têm sido subestimadas no território nacional. A entrevista do Expresso poderá ser lida na edição de 21 de Janeiro ou no Expresso online.



Dos dados apresentados, o Professor concluiu que Portugal não se encontra naquilo que se designa por World 2.0, devido a uma tendência sistemática em estabelecer um comércio bilateral com os países geográfica e culturalmente mais próximos. O que podem fazer os homens de negócios? Enfrentar a situação. O que o Governo faz pode não ser o melhor, pelo que o caminho passa por avaliar as capacidades que Portugal possui e as que deveria desenvolver para atingir os objectivos estratégicos que se propõe alcançar, a médio e a longo prazos. Explorar as diferenças para atingir economias absolutas – aquilo que o orador designa por “arbitragem” – é uma das chaves de sucesso avançadas, nomeadamente no que toca às diferenças entre o ocidente e o oriente.

E porque se pode aprender sempre olhando para o exemplo dos outros países, o autor do *best seller* “Redefining Global Strategy” concluiu a sua intervenção apresentando vários casos de empresas que souberam actuar no mercado global, como a Wall Mart, uma fábrica de bicicletas basca líder mundial do sector, entre outras.

Responsável pela Política de Empresa da AESE

Adrián Caldart publica artigo na HBR Latin America



PARTICIPANTE NO 3º EXECUTIVE MBA VENCE O PRIX RAYMOND ARON EM 2010

José Augusto Colen (3º Executive MBA AESE/IESE) venceu o concurso internacional do Prix Raymond Aron, em 2010, promovido pela Société des Amis de Raymond Aron, de Paris.

Recém doutorado pelo IEP - Instituto de Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa, José Augusto Colen receberá a distinção no próximo dia 17 de Fevereiro, na UCP.

Integrada na Palestra Anual Alexis de Tocqueville, Raymond Plant, The Lord Plant of Highfield, do King's College e House of Lords, de Londres, será o orador convidado para a conferência subordinada ao tema "The Neo-liberal State and the Rule of Law".



"Dilemas multinacionais: três modelos de estrutura regional na América Latina" é o título do artigo do **Prof. Adrián Caldart**, da AESE, publicado na conceituada Harvard Business Review Latin America, na edição de Janeiro/Fevereiro de 2011.

O artigo resultou de um trabalho de colaboração entre os Professores de Política de Empresa do IAE **Roberto Vassolo** e **Matthias Kleinhempel**, e de **Fernando Fragueiro**, Professor de Comportamento Humano na Organização. O responsável da área de Política de Empresas da AESE, Adrián Caldart, juntou-se a esta equipa que oferece uma visão clara sobre os desafios colocados às multinacionais que pretendem inovar e reduzir custos a nível regional. Analisar os *trade-offs* mais importantes é, para os especialistas, fundamental para escolher o modelo de negócio mais ajustado a cada empresa.

"Na última década, várias multinacionais adoptaram uma organização regional na América Latina. Este tipo de estrutu-

ra costuma simplificar o relatório a enviar à sede, poupa custos, gera massa crítica, permite manter uma infra-estrutura regional sofisticada, assegura um melhor acompanhamento por parte da alta direcção e propicia maior capacidade de resposta que minimize e faça a gestão de riscos num meio instável.

Nos últimos quatro anos estudámos em pormenor mais de 50 escritórios de multinacionais na América Latina, de forma a explorar os seus padrões de evolução e a sua consequente capacidade de inovação. Nesse processo, identificámos alguns elementos fundamentais aquando da implementação de uma organização regional; desenvolvemos um quadro para avaliar os *trade-off* estratégicos associados a este processo; identificámos três modelos ou configurações organizacionais que a maioria dessas multinacionais estudadas implementou no plano regional e retirámos algumas lições a partir dos estudos profundos de casos com que exemplificámos os referidos três modelos."

COMO ADQUIRIR ACÇÕES DE NAVES SCR

O período de subscrição para o aumento de capital de NAVES SCR decorrerá de 14 a 28 de Fevereiro e o apuramento de resultados será conhecido a 9 de Março. Serão emitidas 1150 novas acções, com o valor de aquisição de 1386,10€, e com valor nominal de 1000 € após o *split*.

Para mais informações contacte:
Eduarda Cabral
investidores@naves.com.pt
Tel.: 21 722 15 56



FNAC E AESE CELEBRAM ACORDO PARA FORMAÇÃO DE QUADROS

A AESE e a FNAC celebraram um protocolo para a formação dos quadros superiores da empresa, no dia 15 de Dezembro. O documento foi assinado por **Cláudia Almeida e Silva**, Directora-Geral da FNAC Portugal, e pelo **Prof. Raul Diniz**, Presidente da AESE.

Este acordo prevê a participação dos colaboradores da FNAC nos programas de desenvolvimento de dirigentes da AESE - Escola de Direcção e Negócios, num período de três anos. O objectivo da parceria consiste no desenvolvimento de uma plataforma de colaboração estreita, por forma a que os quadros da empresa beneficiem do processo transformacional que a AESE proporciona.

Sessão sobre o aumento de Capital de NAVES SCR

NAVES SCR: um parceiro estratégico

Devido aos resultados claramente positivos obtidos por NAVES, a Sociedade de Capital de Risco da AESE, organizou-se a 12 de Janeiro, uma sessão de esclarecimento sobre o aumento de capital.

Este projecto inovador e singular entre as *Business Schools* internacionais, vem responder a um posicionamento estratégico, que segundo a análise da Accenture aponta para o sucesso do investimento em projectos de pequena dimensão nos *early stages*. O que começou por ser um projecto balizado no tempo, é hoje uma realidade que os promotores querem que seja intemporal. "Achamos que NAVES não se deverá esgotar", segundo **João Magalhães**, Director-Geral da Sociedade de Capital de Risco. NAVES SCR é hoje "uma referência no mercado, reforçada pela composição accionista, entidades e personalidades da comunidade AESE." Qual é o desafio que se segue? "Queremos ultrapassar a barreira dos 100 accionistas" que, segundo **Vasco Bordado**, Professor da AESE e Presidente do Conselho de Administração de NAVES SCR, pode passar pela participação dos Alumni e por investidores recomendados pelos próprios. O apuramento de resultados está já previsto para 9 de Março.

Na sessão de esclarecimento, **Miguel Matias**, da Self Energy, contou como nasceu

este projecto e em que medida NAVES SCR foi "um parceiro estratégico". Constituído primeiro sócio, NAVES permitiu um "cash flow mais rápido e o lançamento de outro negócio": a Self Energy International. É de salientar que actualmente esta empresa tem um peso de 80% face à *holding*.

NAVES viabilizou também uma "empresa filha da crise". A Várzea da Rainha Impressores (VRI), um projecto apresentado por **Zita Seabra** e a sua filha **Ana Seabra Brito** (6º Executive MBA AESE/IESE), visa combater os *stocks*, da actividade livreira. NAVES surgiu "num momento dramático". Apostada na impressão à medida das necessidades dos clientes, "NAVES permitiu que o projecto avançasse e tivesse credibilidade na banca".

Prestes a entrar no mercado, a Inocrowd é uma *start up* financiada pela sociedade de capital de risco. Actua na área da "inovação aberta", com o objectivo de estabelecer a ponte entre o mundo académico e o empresarial. Pensada por um grupo de participantes do 8º Executive MBA, a Inocrowd foi apresentada por **Soraya Gadit** tendo por missão "potenciar o crescimento das PME", desafio que se joga no domínio da inovação e da competitividade. Em 2013, estima-se que o negócio se expanda para a Finlândia, e, depois, para os mercados europeu, norte-americano e asiático.

Início do PDE no Porto e em Lisboa

Melhoria e transformação na Formação de Executivos



O Programa de Direcção de Empresas (PDE) começou nos passados dias 18 e 19 de Janeiro, no Porto e em Lisboa.

Cientes do papel da Formação de Executivos, sessenta e três dirigentes foram recebidos com entusiasmo. Na primeira sessão plenária, **Jorge Ribeiro Machado**, Professor de Operações e Inovação da AESE, introduziu os participantes no processo de "transformação de atitudes, aspirações e valores", que fazem de um dirigente um bom estratega, executivo e líder.

Ao prepará-los para um "trabalho bem feito", com repercussões no aperfeiçoamento de "quem o faz" e "nos outros", o PDE exercita os responsáveis de empresa a desenvolverem o foco na Direcção-Geral, que se traduz numa "visão integral e integradora da organização e dos desafios, problemas, das vantagens e das oportunidades de gestão".



Jorge Ribeiro Machado, Professor da AESE.

No primeiro dia das 46ª e 47ª edições do Programa, **Maria José Franco** (Presidente do 44º PDE) e **Pedro Salvador** (Presidente do 43º PDE), Director do Serviço ao Cliente da Região Norte dos CTT, deram o seu testemunho de Alumni sobre as expectativas iniciais, o método de trabalho e o impacto do PDE na sua vida pessoal e profissional.



Women Leader's Forum da AESE, em Lisboa

“A sociedade já não acha tão mal ser feminino”



Teresa Correia de Lacerda, da EWMD.

Feminization é um novo conceito que emerge no panorama da gestão actual, que se distingue claramente das posições radicais de género. A proposta consiste em otimizar as características tendencialmente apontadas às líderes femininas e que podem ser desenvolvidas também por dirigentes executivos do sexo oposto. A capacidade de cooperação, de ler emoções faciais, a atitude de prudência face ao risco e a gestão a longo prazo são algumas das competências de que se fala.

Teresa Correia de Lacerda, *International President* da European Women's Management Development International Network (EWMD), introduziu o tema no Women Leader's Fórum na AESE, no dia 16 de Janeiro, em Lisboa.

Repescando a posição do conferencista internacionalmente reputado, Kjell Nordström, um “enfant terrible” no mun-

do dos negócios, “o futuro encontra-se nas mãos das mulheres e a «feminização» será o único caminho para se ser bem sucedido, até para os homens.” Afinal, “a sociedade já não acha tão mal ser feminino”.

Esta nova abordagem da liderança proporcionou ao número crescente de participantes no WLF a oportunidade de debater a “sustentabilidade nas organizações e na sociedade”, e trocar experiências, num diálogo entre diferentes gerações.

No final do evento do WLF, concluiu-se que o futuro está nas mãos dos líderes emotivos, homens e mulheres, que demonstrem capacidade de estabelecer relações, consensos e estejam orientados para a comunicação.

A próxima reunião de mulheres líderes em Lisboa, está já marcada para 15 de Março. Reserve na sua agenda!



Women Leader's Forum da AESE, no Porto

Descubra as oportunidades que encerra em si



Ana Carla Leite (22º PDE), da Sardinha & Leite.

Mudar, arriscar e começar de novo são desafios que os dirigentes vão encontrando ao longo da sua vida profissional.

No entanto, para criar oportunidades e fazer com que a mudança seja “uma porta que se abre por dentro”, o Women Leader's Forum convidou **Ana Carla Leite** (22º PDE) para orientar o encontro do dia 25 de Janeiro, no Porto.

“Novo ano, que desafios?” foi o mote para despoletar o processo de saber quem somos, o que queremos, onde, com quem e como queremos estar.

A Administradora da Sardinha & Leite desenvolveu o tema do *Life Coaching* como alavanca para uma transformação sustentada, de auto-conhecimento, aperfeiçoamento e acção. As

participantes consideraram tratar-se de uma questão importante a debater no momento certo.

A oradora apresentou as ferramentas, que podem fazer frutificar momentos de paragem e reflexão sobre o que se está a fazer e os objectivos que se pretendem alcançar. É necessário definir um plano de acção, que contribua para uma atitude positiva perante a vida.

A seguir à exposição houve um debate animado, em que se levantaram muitas questões. Todas as participantes foram unânimes em considerar esta “pausa” como muito produtiva e com a ideia clara de que “o compromisso gera resultados”.

O próximo encontro no Porto realiza-se na terça-feira, dia 1 de Março.

