

23º Ano

Nº 551, 15-02-2011



## O FINANCIAMENTO DOS SISTEMAS DE SAÚDE NO CONTEXTO EUROPEU

O Fórum AESE-Saúde realiza-se a 24 de Fevereiro, em Lisboa, na presença da Prof.<sup>a</sup> Nuria Más.

P. 2

## NEGÓCIOS DE IMPROVISO

O sucesso de "Negociar com eficácia" repete-se com o Prof. Agustín Avilés.

P. 3

## QUALIDADE E EXCELÊNCIA: AS PALAVRAS DE ORDEM NO SERVIÇO AO CLIENTE

Mais casos de sucesso trazidos a debate pelos responsáveis das empresas, numa sessão de continuidade da AESE.

P. 4

## O EXECUTIVE MBA AESE/IESE MARCANOS PARA A VIDA

A *Masterclass* com o Prof. Luis Manuel Calleja é já no dia 22 de Fevereiro.

P. 5 e 6

**1ª sessão do Ciclo "Cidades sustentáveis e competitivas", a 21 de Fevereiro**

## A competitividade e a qualidade de vida em Lisboa



Tomando como ponto de partida o tema da Assembleia dos 30 anos da AESE, "A competitividade e a qualidade de vida em Lisboa" é o mote da primeira sessão de continuidade para os Alumni da AESE. O encontro realiza-se em Lisboa, na segunda-feira, dia 21 de Fevereiro.

**António Costa**, Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, apresentará os factores que sustentam a competitividade da capital, explicando como Lisboa é atractiva para a iniciativa empresarial e vivência familiar. **Paulo Malo**, CEO da Malo Clinic, irá comparar a localização da sua sede em Lisboa com a das demais clínicas do seu grupo em todo o mundo.

Para mais informações e inscrições, consulte [www.aese.pt](http://www.aese.pt) ou contacte [abdelgama@aese.pt](mailto:abdelgama@aese.pt).

## 4º ESTUDO SOBRE A GESTÃO EMPRESARIAL EM PORTUGAL

Segundo a investigação “A Gestão Empresarial em Portugal em 2010”, fruto de uma parceria entre AESE e Accenture, 59% dos inquiridos consideram a competitividade em preços e custos como o principal factor para o sucesso nas empresas portuguesas nos próximos 10 anos; contudo, 49% dos respondentes são de opinião que o desempenho das empresas portuguesas no mercado interno piorou. Apesar de 42% dos executivos encararem a crise como uma dificuldade, a mesma percentagem enfrenta a situação como uma oportunidade.

O **Prof. Vítor Bento**, Presidente da SIBS, apontou o excesso de liquidez no passado como causa do actual adormecimento dos mercados. Na conferência de imprensa que se realizou no dia 1 de Fevereiro, no Hotel Tivoli, Vitor Bento chamou a atenção para o desafio que a economia portuguesa enfrenta de forma a poder ajustar-se ao contexto macroeconómico.

Com base nas respostas de 341 dirigentes de topo, **Adrián Caldart**, Professor da AESE, identificou sinais de mudança positiva no que toca à mentalidade empresarial e ao desenvolvimento de I&D. O financiamento é a principal preocupação dos dirigentes portugueses, registando-se uma necessidade de internacionalização para além da Europa Ocidental e de Angola.

A justiça, a legislação laboral, os incentivos fiscais e a melhoria da educação mantêm-se como preocupações no que respeita à Gestão Empresarial no país.

Fórum AESE – Saúde, a 24 de Fevereiro, em Lisboa

## O financiamento dos sistemas de saúde no contexto europeu, em tempos de crise



Os sistemas de saúde estão, à escala global, numa trajectória que permite adivinhar a sua insustentabilidade. Antes de se pedir uma decisão política, tem de se permitir aos principais intervenientes nos Sistemas de Saúde um debate esclarecido, sereno e corajoso que sustente e balize as opções susceptíveis de serem aplicadas.

Neste sentido, a **Prof.ª Nuria Más**, do IESE, doutorada em Economia pela Harvard University, estará na AESE, no dia 24 de Fevereiro, para resumir as conclusões do encontro “A indústria da Saúde em 2020”, realizado recentemente na *Business School* da Universidade de Navarra.

Como estão a evoluir os sistemas de saúde nos países europeus? Quais os principais problemas e as grandes vias de actuação que estão a ser ensaiadas?

O “modelo de co-pagamento” será o mais “adequado” para que os doentes também colaborem na sustentabilidade do sistema? A mudança de paradigma de pagamento à peça – o modelo do séc. XX – para o pagamento por resultados – o futuro? –, influencia os prestadores a melhorar a sua *performance*?... Estas são algumas questões a serem debatidas entre os participantes no primeiro Fórum. O evento dirige-se aos prestadores de cuidados com deveres de Alta Direcção e Administração de Instituições de Saúde, aos Organismos de Tutela (governo e administrações regionais), aos responsáveis pela Supervisão Técnica, Deontológica e Operacional: Ordens Profissionais e Entidades Reguladoras e à Indústria (Seguradoras, Farmacêuticas, Logística e Serviços de suporte à Saúde).

Inscreva-se em [www.aese.pt](http://www.aese.pt)

Agustín Avilés ensina como evitar

## Negócios de improviso



### AESE NO ENCONTRO INTERNACIONAL DE DEANS DA EFMD

A EFMD, European Foundation for Management Development, organizou de 27 a 28 de Janeiro, em Lyon, a conferência anual para os responsáveis de topo das *Business Schools* em todo o mundo. **José Ramalho Fontes**, Director-Geral da AESE, participou mais uma vez neste encontro que reuniu 5 escolas de negócios portuguesas entre as 400 internacionais representadas. Os desafios globais que as escolas de negócios enfrentam em matéria de sustentabilidade, inovação, captação e retenção de talento, investigação e internacionalização foram alguns dos temas trabalhados pela *network* da EFMD.

Na sequência do sucesso da Conferência "Building a Business School in the XXIst Century – The African Case", realizada na AESE, em Setembro passado, o Prof. Ramalho Fontes teve ocasião de trocar impressões sobre o projecto de intensificar a relação com *Business Schools* africanas, com **Rolf Cremer**, da CEIBS (Shangai), e com **Peter Lorange**, o histórico *Dean* do IMD e actual *Dean* e proprietário do Lorange Institute of Business, de Zurique, entre outros.

A negociação é uma prática constante na vida pessoal e profissional. Porém, "nós os Ibéricos", segundo o especialista em Negociação da AESE **Agustín Avilés**, "somos artistas: não nos preparamos para negociar." O Professor comentou na entrevista ao Expresso Emprego, de 5 de Fevereiro, que comparativamente aos espanhóis, "os portugueses são mais colaborativos, conciliadores e respeitadores da outra parte".

Negociar pode ser uma característica inata para alguns, porém para o Professor é "uma habilidade que tem de ser desenvolvida." O seminário "Negociar com eficácia" assenta "num sistema gradual em que se pretende chegar mais longe do que na última negociação." Em situação de crise, o Professor afirma que "as margens de negociação são mais pequenas, por isso, há que ser mais preciso e apurar a capacidade negocial". Daí que, "ajudar as pessoas a aprender de forma sistemática" seja o objectivo principal para quem frequenta esta formação, um *best seller* na AESE, cuja 30ª edição terá lugar no Porto de 13 a 15 de Julho.

Geralmente, as negociações processam-se numa dinâmica competitiva, em que apenas uma

das partes sai vencedora. Numa relação colaborativa, "os poderes que nunca são iguais podem equilibrar-se." A resposta reside na flexibilidade dos negociadores e na capacidade de se colocar na posição do(s) outro(s).

Ao assumir um determinado papel em negociações progressivamente mais complexas, os participantes passam a conhecer-se como negociadores e a analisar os aspectos positivos e os que carecem de melhoria no seu desempenho. Neste percurso pessoal e de contacto com os outros, segundo o Professor, "não temos a intenção de que os participantes atinjam um *standard*, mas que sobretudo aprendam mais."

A 2 de Fevereiro, depois de dois dias completos de negociações, **Alexandra Reis** (5º Executive MBA AESE/IESE), Consultora da REN, considera "o seminário extremamente interessante e útil, uma vez que ao invés de se centrar unicamente nas tácticas habituais de negociação, se centra sobretudo na análise de um conjunto de ferramentas que nos permite identificar os aspectos mais e menos críticos para nós em cada negociação, assim como os da outra parte, contribuindo desta forma para a definição de uma estratégia de maior sucesso para cada negociação."

## Qualidade e excelência: as palavras de ordem no serviço ao cliente



A criação de valor para clientes e accionistas é um factor-chave para as empresas que pretendem garantir um elevado grau de qualidade e excelência no serviço oferecido. Para partilhar as boas práticas implementadas em Portugal, o Agrupamento de Alumni da AESE convidou Gilberto Jordan, CEO da André Jordan Group, Paula Pinto da Fonseca, Directora de Qualidade da EDP, e José Libano Monteiro, Director de Qualidade do Millenniumbcp. A sessão, que reuniu mais de cinquenta dirigentes e executivos teve lugar em Lisboa, no dia 27 de Janeiro.

“Desde as décadas de 80 e 90, surgiram diversos factores que aumentaram a necessidade da existência de Políticas de Qualidade e de Ambiente no Turismo. Surgiu a necessidade da concepção de sistemas de gestão da qualidade para os produtos turísticos, que abrangesse não só a qualidade dos produtos, mas das empresas e dos destinos.” Este desenvolvimento trouxe “vantagens competitivas” que se traduzem na “minimização de custos, no cumprimento da legislação, na diminuição de reclamações, na fidelização dos clientes, na melhoria organizacional, da imagem da empresa e evolução contínua.” **Gilberto Jordan** explicou em que medida a “tradição de qualidade em todos os empreendimentos turísticos e residenciais da Quinta do Lago, de Vilamoura e do Be-

las Clube de Campo” se mantém.

**Paula Pinto Fonseca** considera que a qualidade de um “negócio industrial” como é o caso da EDP é intrínseca e por esse motivo “deve ser visto pelos olhos dos clientes finais”. Encarar-lo como algo que está em permanente construção”. Como auscultar a sua satisfação? O recurso a *e-mails*, os questionários telefónicos para os clientes de loja, os *contact centres* e o serviço a casa têm sido as vias mais utilizadas. Mas “a recomendação” é de todos os indicadores aquele que “traduz melhor a satisfação do cliente”.

O Millenniumbcp montou um esquema de base apoiado “na voz do cliente”. Os inquéritos utilizados são submetidos a análise e daí se subtraem as respectivas consequências para um serviço que se pretende de “excelência”. Para **José Libano Monteiro** “o cliente (interno e externo) é o ponto de chegada e de partida”. A sua satisfação “pode fazer a diferença no serviço”, porque “o valor acrescentado que entrego ao cliente é valor acrescentado nas minhas contas”. No entanto, “exceder sistematicamente as expectativas dos clientes é muito difícil”. Há que entender a Qualidade como “o alicerce do modelo de sustentabilidade, que é mais do que «pensar verde». É estar vivo, pensando a longo prazo”, isto é, “construir um banco melhor do que no presente.”



1ª *Masterclass*, na terça-feira, dia 22 de Fevereiro

## “O Executive MBA AESE/IESE marca-nos para a vida”



António Gomes de Castro, da Sonaecom.



Fernanda Simões, do Grupo Luís Simões, e Miguel Kreisler, da Multi Mall Management Portugal.

Quem pretende inscrever-se num MBA, depara-se com uma oferta cada vez maior e mais diversificada.

### O que distingue o Executive MBA AESE/IESE?

Antes de dar início ao processo de admissão na 8ª edição, **António Gomes de Castro**, Director de *Corporate Finance* da Sonaecom, quis ouvir a opinião dos Alumni sobre o Programa. “A escolha do Executive MBA AESE/IESE deveu-se ao *feedback* positivo que obtive de ex-alunos, à possibilidade de conciliar a frequência do programa com a actividade profissional e à utilização predominante do Método do Caso, não esquecendo as semanas internacionais.” Concluído o programa, “tenho necessariamente que juntar a estas razões a qualidade da organização, o acompanhamento próximo dos alunos e o rigor no cumprimento do programa.” Segundo **Miguel Kreisler**, *Centre Manager W Shopping* da Multi Mall Management Portugal, “o Executive MBA AESE/IESE marca-nos para a vida”.

### A metodologia: um factor diferenciador

“O método do caso utiliza-

do na AESE é, sem dúvida, um excelente método de aprendizagem. Aprendemos analisando casos reais, o que torna o estudo mais interessante.” **Fernanda Simões**, Adjunta da Direcção Regional do Grupo Luís Simões, considera que “é uma forma de aprender diferente da que é utilizada na maior parte das instituições de ensino, onde estudamos depois da matéria ser apresentada. Com o método do caso, o estudo é feito antecipadamente, de forma a podermos acompanhar a discussão.

A discussão do caso é feita em grupo, o que nos permite perceber se as conclusões que retirámos da análise estão ou não em linha com as conclusões dos colegas, dando-nos assim a confiança necessária para a discussão plenária.

Recomendo vivamente este método de ensino, devido à análise prática que podemos retirar para a nossa vida profissional.”

### Parceria com 3 Business Schools do Top 25 do Financial Times MBA 2011

A par da experiência internacional no IESE e na Ross School of Management (EUA), o Execu-



Ana Paula Carvalho, Directora-Geral da Pfizer, responsável pela inscrição de quadros no Executive MBA AESE/IESE.



Discussão de caso em sessão plenária

tive MBA inclui uma semana intensiva no Indian Institute of Management de Ahmedabad (Índia).

O **Prof. B. H. Jajoo**, *Dean* do IIMA, encara a “associação com a AESE uma excelente oportunidade para duas *business schools* líderes, com reputação internacional, trabalharem em conjunto na conceptualização e ensino de um programa brilhante do ponto de vista académico e globalmente relevante. Não obstante estabelecer e estreitar a sinergia entre a academia e a indústria, o programa proporciona aos participantes a exposição necessária aos contextos multiculturais, essenciais no actual mundo dos negócios global.” Por este motivo, a Directora-Geral Executiva dos Laboratórios Pfizer, **Ana Paula Carvalho**, aponta a AESE como “a escola de negócios de eleição devido à sua qualidade e rigor na formação e aperfeiçoamento dos líderes empresariais. Aqui, encontramos uma visão internacional que nos torna cidadãos do mundo.”

### Empreender a sério

O estímulo efectivo ao empreendedorismo no programa tem um dos seus exemplos mais recentes com a InoCrowd. Esta empresa, constituída por um grupo de Alumni do 8º Executive MBA, que aposta na inovação de *open source*, está prestes a arrancar com a participação de duas capitais de risco: NAVES SCR e InovCapital. Para os promotores, “o apoio e acompanhamento dos professores de NAVES foi essencial para estabelecermos um Plano de Negócios sustentado e credível”.

A próxima *masterclass* do Executive MBA AESE/IESE é já no dia 22 de Fevereiro. Venha antecipar esta experiência, guiado pela mão sábia do **Prof. Luis Manuel Calleja** que orientará a discussão de um caso, à semelhança do que acontece no programa.

Inscriva-se com Júlia Córte-Real: [j.cortereal@aese.pt](mailto:j.cortereal@aese.pt)

