

NEWSLETTER ACADEMIA CEO FUTURE READY

Powered by

International
Business
Platform



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

#1

Junho 2024
edição semestral

CE
ACADEMIA O



No passado dia 10 de maio, a Reitora da Universidade Católica Portuguesa (UCP) presidiu a um almoço de reflexão que reuniu representantes de mais de 20 grandes empresas portuguesas. No evento realizado sob o lema "Knowledge to go further", participaram, também, representantes da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP), da COTEC, a CLSBE e membros da equipa Reitoral.

O evento foi organizado por ocasião do 3.º aniversário da Católica *International Business Platform*, a entidade na génese da Academia CEO *Future Ready*, uma comunidade inovadora de "active-learning" composta por líderes empresariais,

institucionais e académicos, que abraçam o propósito de acelerar a internacionalização sustentável das empresas (familiares) portuguesas, com impacto na economia nacional.

Neste contexto, aproveitamos a ocasião para lançar a primeira edição da newsletter Academia CEO *Future Ready*. Queremos promover uma relação de proximidade, tentaremos sempre comunicar de forma pertinente os outputs das nossas reflexões, sabemos que os diagnósticos são importantes, mas irrelevantes se não conduzirem à ação. Foi este o "dínamo" que energizou a sessão de 10 de maio, cujo conteúdo passamos a partilhar.



KNOWLEDGE TO GO FURTHER

ISABEL CAPELOA GIL

Reitora da UCP, começou por apresentar o objetivo da sessão - refletir sobre a progressão necessária para enfrentar, com sucesso, os desafios da economia global, e frisou que a UCP sempre "apostou em fazer diferente, encontrando propostas de valor únicas" que representam um "impacto positivo" no país, classificando essa aposta, precisamente, com "a chave do sucesso" da Universidade Católica.

PAULO CÂMARA

Docente da Faculdade de Direito da UCP, abordou a temática da Sustentabilidade com tónica na regulação, considerando-a o “Game Changer” que afeta toda a cadeia de valor, incluindo PME.

A audiência revelou várias preocupações, como a diferença de *standards* entre regiões mundiais e de como esse fator deve ser acomodado na internacionalização da empresa; como lidar com o aumento de custos devido aos encargos decorrentes dos *standards* ESG; e como desenhar a Organização para assegurar a gestão de temas tão críticos.

SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES

PAULO CÂMARA

O catálogo de medidas legislativas europeias já aprovadas no âmbito da sustentabilidade irá determinar um efeito disruptivo em todo o ecossistema empresarial, incluindo de modo particular as empresas familiares. Será um verdadeiro *game changer*.

O exemplo paradigmático é o dos deveres de reporte anual sobre sustentabilidade, constantes da Diretiva CSRD. Do lado das empresas familiares, os deveres de informação sobre sustentabilidade supõem, a montante, a fixação e o cumprimento de um amplo acervo de objetivos estratégicos, de gestão de riscos (incluindo riscos reputacionais e de litigância), de novos fluxos informativos (incluindo os relativos à cadeia de valor), de capacitação interna, de preparação operacional, de revisão da cultura interna, de renovado relacionamento com *stakeholders*, entidades certificadoras e de rating, no âmbito do desenho e da execução de cada plano de transição.

Toda a estrutura de governação societária fica inevitavelmente convocada. Este contexto obriga as empresas familiares a uma aturada planificação, e a uma articulação da prestação da informação com a estratégia, e com os compromissos ambientais e sociais assumidos (nomeadamente através de *purpose statements*).

A visão de longo prazo e a estabilidade acionista das empresas familiares podem revelar-se uma vantagem competitiva neste domínio, mas isso não diminui a urgência na tomada de decisões no quadro de uma transformação estrutural e continuada.



MIGUEL ATHAYDE MARQUES

Vice-reitor da UCP, professor de Gestão, na CLSBE, co-fundador e coordenador acadêmico da Católica *International Business Platform*, apresentou a agenda moderna de Governance, salientando que este tema é fundamental para o sucesso de qualquer organização nos nossos dias, independentemente da dimensão.

A audiência identificou três temas prioritários: a profissionalização crescente da gestão para sustentar o crescimento da empresa; a contratação de talento para preencher gaps de competências; e o “on-boarding” de administradores não-executivos (independentes) para dotar o órgão de decisão com mais competências, experiência e diversidade.

GOVERNANCE, O DESAFIO DAS EMPRESAS FAMILIARES

MIGUEL ATHAYDE MARQUES

A disciplina de *Corporate Governance* ganhou nos últimos 15 anos uma importância capital por se considerar que é para as organizações um elemento imprescindível na eficiência de recursos, na eficácia de resultados, no comportamento ético da gestão, e na salvaguarda dos interesses dos acionistas e da sociedade em geral.

A qualidade da governance de uma empresa ou de qualquer organização, dita a sua eficácia e sucesso, e contribui significativamente para a sua reputação.

Cada estágio de crescimento requer a sua governance própria, a evolução do governo de uma sociedade acompanha o seu crescimento e maturidade. Nas empresas familiares torna-se necessário, neste processo, separar as funções de *governance* e *management* e assegurar o acompanhamento e controlo pela família.

Cuidar deste tema é fundamental para uma bem sucedida passagem geracional. Uma boa governance prepara-se e implementa-se bastante antes do processo de sucessão; é um caminho de afinação e de aprendizagem, e é também um processo de desenvolvimento pessoal e profissional para os sucessores familiares e para aqueles a quem for conferida a responsabilidade executiva.

Um aspeto crítico de uma boa governance em empresa familiar, para além do desenvolvimento de uma tecnoestrutura competente na empresa (crescente profissionalização da gestão e contratação de talento), é certamente separar a Empresa do património da Família. Haverá, assim, uma *Governance Dupla*, corporizada num Conselho de Administração e num Conselho de Família.

Desta forma se cumprirá o objetivo definitivo para a família detentora do capital, que é a sustentação e crescimento da empresa, ao mesmo tempo que garante a preservação e crescimento do património da família.



MARGARIDA M. RAMALHO

Docente da CLSBE, co-fundadora e diretora executiva da Católica *International Business Platform*, analisou a temática da Gestão Estratégica, lembrando que a essência do mandato é o crescimento e a criação de valor, e que a organização *Future Ready* é aquela que converte, habilmente, problemas em oportunidades.

A audiência assumiu ter a inovação e a internacionalização no topo da agenda de desenvolvimento, mas o que sobressaiu na reflexão foi a preocupação com a cultura organizacional, em particular, com a resistência à mudança, o “well-being” e a resiliência da Organização.

GESTÃO ESTRATÉGICA COMO MOTOR DE ACELERAÇÃO

MARGARIDA M. RAMALHO

A essência do mandato de gestão reside no crescimento e criação de valor. Crescimento oferece escala e esta sustenta a competitividade por diluição de custos fixos e mais poder negocial. E criação de valor fundamenta o investimento, mas não basta ter lucro, o retorno tem de ser pelo menos igual à média do mercado para alternativas com risco equivalente.

Na “gíria operacional” criar valor, significa fazer mais e melhor com os recursos à disposição, o que remete para uma cultura de melhoria contínua, inovação e “raise the bar”. Neste contexto, a “Organização Future Ready” é aquela que é capaz de transformar, habilmente, problemas em oportunidades, que tem o foco equilibrado entre curto e médio-longo prazo, que promove uma cultura de autonomia e *accountability* em detrimento do controlo e supervisão, que permite experimentar com tolerância ao erro.

Esta mudança cultural exige liderança transformacional e são necessárias três condições na primeira linha de gestão – diversidade geracional, de habilitações e de experiências, novas funções centradas no desenvolvimento estratégico, e integração em redes de conhecimento multisetoriais e multidisciplinares.

O desenvolvimento corporativo, organizacional e de negócio, não acontece de um dia para o outro, exige competências de *strategic thinking*, e abordagens de gestão mais avançadas, com alteração de processos, formação e alinhamento de incentivos para a mudança.

E, por fim, já dizia Peter Drucker, o que não é medido, não pode ser melhorado. São precisos KPI de fundo, para medir a solidez de balanço, a produtividade (VAB) e a criação de valor. E são precisos KPI de charneira, para medir o *engagement* dos *stakeholders*, a notoriedade da marca corporativa e comercial, e o risco dos projetos.

OUTPUT DA SESSÃO

Como síntese da sessão, traduzimos o encadeamento dos temas apresentados, Sustentabilidade, Governance e Gestão Estratégica, num mecanismo com três "rodas dentadas" para ilustrar a ideia de que, quanto maior for o nível de "Board Effectiveness" e "Management Effectiveness", mais rapidamente a empresa consegue incorporar "ESG Standards" no âmago da sua estratégia empresarial, deixando de tratar o tema como meramente regulatório. No final, pedimos a vários participantes com responsabilidade de Chair e CEO para nos dizerem como acelerar o processo.

Cumpridas as expetativas, já estamos a desenhar a próxima sessão **Think Forward**, até breve!

CONTACTOS



ibp.clsbe@ucp.pt



(+351) 217 206 241



www.linkedin.com/company/academia-ceo/



<https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/cea/catolica-international-business-platform>