



## IN-HOUSE TRAINING

PROGRAMA DE FORMAÇÃO-AÇÃO  
INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR

### DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO COMPETITIVA

#### Apresentação

Numa era em constante mudança e num contexto económico cada vez mais globalizado, definir uma estratégia de inovação comporta desafios para a competitividade e sustentabilidade das empresas. Saber identificar competências diferenciadoras e gerar soluções que lhes permitam posicionar-se estrategicamente é fundamental para criar valor e alavancar os negócios.

Esta nova solução de formação em contexto organizacional designada **In-House Training** e integrada na iniciativa **BEST – Business Education for Smart Tourism** tem um formato inovador desenhado à medida, complementando ações formativas com sessões individuais de tutoria nas instalações das empresas de modo a assegurar um ajustamento às necessidades específicas dos participantes e proporcionar experiências de aprendizagem flexíveis, práticas e customizadas.

#### Vantagens

**Conteúdos** *tailor-made*

**Interatividade** e  
sessões práticas de  
curta duração



**Recursos** e metodologias  
ajustados aos desafios

**Acompanhamento**  
próximo e adaptado

## Destinatários

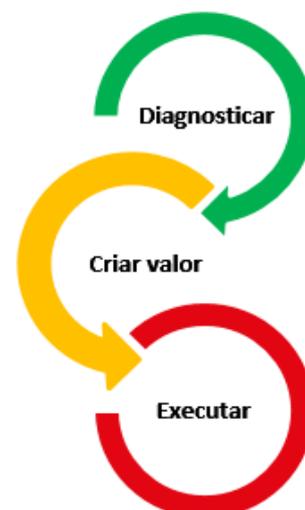
Empresários, gestores e empreendedores do setor do turismo com capacidade de decisão, que pretendam desenvolver competências de gestão estratégica e de inovação que já possuam, num contexto formativo focado na realidade e nos desafios dos seus negócios, com o objetivo de potenciar o seu desempenho e capacidade de criação de valor para as suas organizações.

## Áreas abordadas



## Metodologia

O programa visa desenvolver as competências dos participantes através de um formato que associa a formação em sala, através de sessões teóricas e práticas de curta duração para transmissão de técnicas, metodologias e ferramentas úteis, a sessões de trabalho personalizadas e com flexibilidade de horário nas empresas participantes, através de processos de *mentoring* para acompanhamento próximo e adaptado a cada realidade.



Apresentações  
multimédia

Apresentações  
em grupo



Discussões e debates  
interativos

*Mentoring* nas  
empresas

## Principais benefícios

- Analisar o modelo de negócio e os processos organizacionais utilizando técnicas e ferramentas específicas
- Identificar um desafio organizacional ou uma oportunidade de negócio
- Obter uma visão de mercado
- Construir uma estratégia de negócio baseada nas vantagens competitivas
- Acelerar a inovação através da construção de protótipos
- Alavancar a experiência e a criatividade da equipa
- Cocriar com clientes e parceiros de negócio
- Utilizar recursos existentes para testar ideias e desenvolver produtos inovadores

## Conteúdos

Os conteúdos programáticos podem ser ampliados ou simplificados em função das áreas, expectativas e necessidades das empresas participantes.



### Ciclo Diagnosticar

- 01** > Análise externa: à macroenvolvente e à microenvolvente
- 02** > Análise interna: aos recursos e capacidades da empresa
- 03** > *Benchmarking*: análise sistémica noutros países e/ou setores para identificar boas práticas

## 01

### Análise externa

São transmitidas diversas ferramentas que apoiam a definição de problemas concretos. Partindo das abordagens clássicas de análise PESTEL, *market research* e análise dos concorrentes, procura-se identificar as causas e não os efeitos. Estas abordagens são trabalhadas através de ferramentas práticas e adequadas ao tipo de empresa participante, como mapas perçetuais, 4 cantos, FCS, SWOT, 5 Why, etc.

Temas a abordar:

- Análise PESTEL;
- *Market research*: Análise de dados secundários tendo em vista recolher factuais acerca do desempenho do mercado e responder a questões como: O que cria a procura no mercado? O que motiva os turistas ao destino? Qual é o motivo da sua viagem? De onde vêm? Será, ainda, determinante identificar os FCS.

- **Análise competitiva:** Inicia-se com a análise do setor em geral e a nível local. O passo seguinte consiste em obter uma visão detalhada da concorrência, diferenciando os concorrentes em dois grupos. Primeiro os concorrentes conceptuais que têm um conceito semelhante ou comparável ao da empresa. Em segundo lugar os concorrentes de proximidade que estão no meio envolvente. A análise dos concorrentes será, ainda, complementada com mapas percentuais.
- **Análise dos *stakeholders*:** Análise a outras entidades que podem acrescentar valor para as experiências turísticas.
- ***Net sentiment analysis* (comentários *online* sobre a marca):** Identificação dos fatores mais importantes para a categoria, sentimentos (positivos, negativos, neutros) e curva de valor por fator/marca.

## 02

### Análise interna

São transmitidas ferramentas e técnicas de diagnóstico da organização. Partindo de uma análise financeira (mínimo últimos três anos), são desenvolvidas análises específicas noutras áreas funcionais. Pretende-se avaliar as fragilidades e potencialidades das empresas, assim como determinar a situação competitiva e os pontos de excelência.

Temas a abordar:

- Análise financeira;
- Análise de RH;
- Análise de marketing;
- Análise competitiva: VRIO/VRINA;
- Síntese estratégica externa: SWOT, análise competitiva e análises matriciais (ADL/GE).

## 03

### **Benchmarking**

Com base nos resultados dos módulos anteriores, este módulo tem dois objetivos essenciais: comparar a empresa dentro do seu setor e *competitive set*, e recolher boas práticas noutros setores e países, estimulando a inteligência competitiva e coletiva.

Temas a abordar:

- Análise comparativa com o setor (*peer group* e *best-in-class*);
- Identificação de boas práticas: ferramentas de recolha e análise.

### Ciclo Criar Valor:

- 01** > Criatividade, geração e seleção de opções: estimular o pensamento criativo e promover a avaliação crítica para estabelecer uma orientação objetiva
- 02** > Estratégia, sustentabilidade e proposta de valor: sistematização oficial do futuro rumo da empresa
- 03** > Alinhamento estratégico: detalhe estratégico nas várias áreas funcionais e no alinhamento dessas áreas

## 01

### **Criatividade, geração e seleção de opções**

A diferenciação é essencial em qualquer negócio. Verifica-se, no entanto, uma tendência generalizada para a imitação, o que gera paridade competitiva. Pretende-se dotar os participantes de conhecimentos na utilização de ferramentas de geração de ideias,

desde as mais clássicas como o *brainstorming* ou o *brainwriting*, até outras abordagens mais complexas como a cocriação, *mind mapping*, *crowdsourcing*, etc. Também são apresentadas ferramentas de seleção de opções.

Temas a abordar:

- O método do *design thinking* em inovação;
- Formulação do problema;
- Criatividade e geração de ideias ou opções: *brainwriting*, cocriação, *mind mapping*, *crowdsourcing*, etc.;
- Filtros e seleção de opções: pensamento inverso, análise morfológica, SMART, mapas estratégicos, etc.;
- Testes rápidos de mercado: SCAMPER e *minimum viable product*.

## 02

### Estratégia, sustentabilidade e proposta de valor

Pretende-se que os participantes saibam estruturar a estratégia empresarial sustentável e a sua proposta de valor, assim como estruturar a organização para a sua implementação.

Temas a abordar:

- DNA;
- Objetivos SMART;
- Estratégias empresariais sustentáveis e inovação;
- Estratégias de cooperação;

- Proposta de valor e sustentabilidade;
- Modelo de negócio CANVAS.

## 03

### Alinhamento estratégico

O turismo implica a incorporação de múltiplos grupos e atores na definição estratégica, como manutenção de instalações, operações diretas (*housekeepers*, porteiros, empregados de cozinha, *barmens*, etc.), gestão, marketing e recursos humanos. Todos devem contribuir de forma clara e alinhada para a estratégia e proposta de valor. Daí a importância do detalhe e alinhamento estratégico.

Temas a abordar:

- Estratégias funcionais:
  - Marketing: diferenciação, marketing digital, canais de distribuição, redes sociais, *revenue management*, vendas/comercial, etc.;
  - RH: felicidade, envolvimento, formação, mudança, gestão de equipas, motivação, etc.;
  - Finanças: fundo de maneiio e gestão de tesouraria, fontes de financiamento.
- Alinhamento estratégico: linhas de orientação estratégica, ações estratégicas, cronogramas, matriz de Christensen.

### Ciclo Executar:

01



*Business Plan*: elaboração de um plano de negócio que incorpore e integre as decisões anteriormente tomadas

02



Plano financeiro: quantificação financeira da estratégia definida e análise de viabilidade

03



Controlo estratégico e de gestão: estruturação de mecanismos de monitorização estratégica e de gestão no negócio.

## 01

### ***Business plan***

Este módulo é dedicado à apresentação da estrutura e conteúdo do *business plan*.

Temas a abordar:

- Formas e conteúdos do *business plan*;
- Conteúdo do *business plan* e a inovação;
- *Pitch* de apresentação do *business plan*.

## 02

### **Plano financeiro**

Neste módulo é trabalhada a vertente de orçamentação do plano de negócios. Inclui a análise de viabilidade.

Temas a abordar:

- Previsão de vendas e prestação de serviços e orçamentação de custos;
- Mapas recapitulativos: DR, Balanço e mapa de fluxos de caixa;
- Análise económico-financeira e de viabilidade.

## 03

### Controlo estratégico e de gestão

Neste módulo procura-se estruturar os mecanismos de monitorização da execução estratégica e de controlo de gestão.

Temas a abordar:

- OKR e determinação de KPI;
- *Balanced scorecard* e a abordagem em cascata;
- Métricas de inovação;
- Controlo orçamental.



### *Follow-up*

Inclui *pitch final* para apresentação da estratégia  
definida ao longo do programa



## A equipa

### Álvaro Lopes Dias



Doutor em Gestão e doutorando em Turismo, Mestre em Estratégia, MBA e Licenciado em Gestão. Professor Catedrático na Universidade Lusófona e Professor convidado no ISCTE e várias instituições estrangeiras. Coordenou departamentos, mestrados e licenciatura em várias universidades portuguesas. Mais de 20 anos de experiência de formação (formador certificado) e de consultoria em Portugal e no estrangeiro. Autor de 20 livros em Portugal, EUA e Espanha nas áreas de Estratégia, Empreendedorismo, Turismo e Valor.

### Leandro Pereira



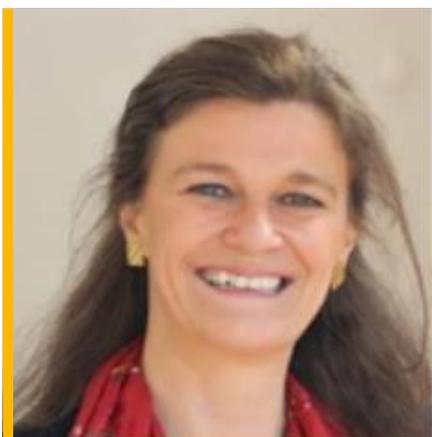
Doutorado em Gestão de Projetos pela Universidade Pontifícia de Salamanca e Professor Convidado do ISCTE para as áreas de Estratégia, Projeto Empresarial e Gestão de Projeto. É CEO da *WINNING Scientific Management*, presidente da *Association for Strategic Planning* na Ibéria e consultor-formador do Tribunal de Contas. Presidente e Fundador do *BCI Business Case Institute*. Presidente e Fundador da *ASP Iberia (Association for Strategic Planning)*. Autor de seis livros nas áreas da Estratégia, Projetos Empresariais, Inovação e Valor.

### Georg Dutschke



Doutorado em Gestão e Marketing. Foi gestor e diretor de Marketing, Vendas, Logística e Geral em empresas como a *Johnson & Johnson*, *Johnson Wax*, *Sara Lee*, *Warner Brothers*, *Portugal Telecom*, *Pescanova* e *Angelini Portugal*. Atualmente, além de docente universitário, é *Partner Fundador* do *Happiness Works Portugal* e consultor em gestão, marketing e gestão de pessoas. Tem realizado projetos de consultoria e investigação relacionados com o negócio do turismo e está a realizar um doutoramento nesta área.

## Marta Sotto-Mayor



Tem mais de 30 anos de experiência na indústria hoteleira, trabalhando como Gerente Geral, Diretora de Operações e Chefe de Vendas e Marketing em vários hotéis e restaurantes, multinacionais e independentes. Licenciada em Gestão Hoteleira pela Escola de Hotelaria do Porto e com um Curso de Gestão Hoteleira da Glion Hotel Management School, a sua carreira profissional começou nos Estados Unidos e progrediu internacionalmente. Marta leciona na Escola de Hotelaria de Lisboa desde 2016, desenvolvendo também programas de formação personalizados para mais de 25 empresas e associações profissionais. Atualmente está a

obter uma Certificação Estratégica de Marketing Hoteleiro na Universidade de Cornell.

## Rafael Ventura



Professor, desde 1997, em Instituições de Ensino Superior. Desempenhou várias funções de Gestão e Direção em empresas do setor hoteleiro e de restauração. Em 2002 fundou a *Ventura Hospitality Consulting*<sup>®</sup>, empresa de Consultoria em Turismo, Hotelaria e Restauração e desempenha a função de *Principal Partner*. Formador do Turismo de Portugal (Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa) desde 2003.

