



IN-HOUSE TRAINING

PROGRAMA DE FORMAÇÃO-AÇÃO
INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR

DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO COMPETITIVA

Apresentação

A pandemia de COVID-19 representou uma enorme disrupção para as empresas do turismo, que durante a fase mais crítica de emergência e pela incerteza quanto ao futuro, tiveram de responder a preocupações imediatas relacionadas com o seu equilíbrio financeiro.

A fase de estabilização em curso e a necessidade de gerir o “novo normal” impõem agora aos gestores uma resiliência e uma grande agilidade na implementação de soluções inovadoras que possam capitalizar novas oportunidades e responder aos desafios extraordinários do futuro. Absorver as lições desta pandemia, reforçar a capacidade de resistência a novos choques, repensar os negócios e traçar novos rumos são hoje imperativos empresariais fundamentais para impulsionar a competitividade e criar valor a longo prazo num ambiente de imprevisibilidade em acelerada mutação.

A segunda edição do programa **In-House Training**, integrado na iniciativa **BEST – Business Education for Smart Tourism**, tem como missão ajudar as empresas na sua trajetória de recuperação económica. Com um formato inovador desenhado à medida, complementa ações formativas com sessões individuais de tutoria nas instalações das empresas, assegurando um ajustamento às necessidades específicas dos participantes e proporcionando 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

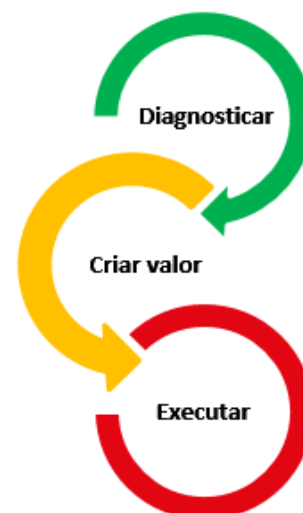
Empresários e gestores que sejam decisores-chave nas suas organizações e que, num contexto formativo focado na realidade e nos desafios dos seus negócios, pretendam desenvolver competências de gestão estratégica e de inovação, bem como adquirir novas competências de liderança relevantes no atual contexto de elevada volatilidade, complexidade e incerteza.

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* durante e após o programa, 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
- Reforçar a resiliência estratégica, a agilidade e a capacidade de adaptação às mudanças estruturais
- 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 perceptuais, 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



Resiliência estratégica: reconhecer e assegurar a adaptação às mudanças no meio envolvente

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

Resiliência estratégica

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. Neste contexto, a resiliência estratégica está associada à capacidade de estar atento ao mercado e às suas expectativas, antecipando continuamente os sinais de mudança e ajustando ou alterando as estratégias. São apresentados modelos para assegurar a coerência das diversas estratégias funcionais em domínios como o marketing (diferenciação, canais de distribuição, redes sociais, revenue management, etc.), os recursos humanos (formação, mudança, gestão de equipas, motivação, etc.) e as finanças (gestão de tesouraria e fontes de financiamento).

Temas a abordar:

- Monitorização estratégica;
- Detecção de oportunidades;
- Modelos de avaliação de resiliência;
- Gestão da mudança;
- Coerência estratégica.

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*, pretendendo-se que os participantes obtenham os conhecimentos necessários para a elaboração do plano de negócios da sua empresa.

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

