

# GENERAL MANAGEMENT PROGRAM

LISBOA 2019-2020

[www.aese.pt/gmp](http://www.aese.pt/gmp)

As profundas transformações do mercado de trabalho criaram uma nova classe de executivos tão focados nas suas responsabilidades como na mobilidade que precisam para as exercer.

Em parceria com:



**GMP**



O GMP foi desenhado para gestores e especialistas funcionais de elevado potencial, com 10 a 15 anos de experiência, disponíveis para aprender, ir mais longe e impactar de forma profunda a sua vida e a da sua organização que, pela sua atividade profissional intensa e mobilidade frequente, necessitam de uma aprendizagem moldável ao seu ritmo de vida.

# DOMINAR AS VARIÁVEIS DO PRESENTE, PARA CRIAR O FUTURO

Para estes novos profissionais cuidar da sua própria formação pode deixar de ser um desafio adiado. O GMP é o seu acelerador para uma liderança superior. Com o programa, os participantes ganham competências de gestão, saber e confiança. Vão evoluir na trajetória profissional, liderar a mudança, conduzir a inovação e garantir uma vantagem estratégica da organização. Em qualquer setor, em qualquer economia.

## VISÃO 360°

- Visão integrada e abrangente de todas as áreas do negócio e sua interdependência;
- Desenvolvimento da aptidão de observação do contexto, da concorrência, do mercado e do futuro, reforçando simultaneamente a reflexão estratégica sobre as características essenciais do próprio negócio.

## FORMATO INTENSIVO

- Módulos de uma semana por mês, que se integram de forma natural e respondem às necessidades individuais;
- Um percurso que alarga conhecimentos, trabalha as competências analíticas, coloca diante de diferentes perspetivas multifuncionais, exercita a liderança em termos pessoais e de negócio.

## EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

- Estimula os participantes a gerir de forma estratégica, abrangente e global;
- Desenvolve e consolida todo o seu potencial de liderança;
- Conhecer, nas sessões no IESE Business School em Madrid, diferentes culturas organizacionais, novas formas de fazer e pensar os negócios, novos modos de abordar os problemas e um enquadramento macroeconómico mais completo.







A modularidade do GMP permite planejar as viagens profissionais e outras solicitações que tornariam difícil a participação num programa de formação para dirigentes com um formato clássico. Cada módulo permite o estudo pessoal dos casos com grande flexibilidade, de modo a conjugá-lo com as demais obrigações profissionais.

# UMA EXPERIÊNCIA DE APRENDIZAGEM INTEGRAL

## **Política de Empresa**

*O desenho da estratégia e a mudança organizacional*

- A estratégia, organização e configuração institucional da empresa;
- Critérios para a diversificação do portfólio de negócios das organizações;
- Internacionalização: possíveis abordagens e fontes de valor associadas;
- Preparação de Planos de Negócio;
- Políticas de Comunicação em ambiente digital.

## **Política Comercial e Marketing**

*O mercado, a marca e o produto*

- Conhecimento dos clientes, potenciais clientes e concorrência;
- Estratégia e políticas comerciais;
- Elaboração de planos comerciais diferenciados.

## **Economia, Finanças, Controlo e Contabilidade**

*Análise, previsão, planeamento e controlo*

- Contabilidade financeira;
- Análise e diagnóstico financeiro;
- Gestão do circulante e do financiamento a curto prazo;
- Investimentos e políticas financeiras de longo prazo;
- Operações de fusão e aquisição;
- Obtenção, análise e utilização de dados quantificáveis na empresa.

## **Fator Humano na Organização e Ética**

*Motivação, valores e liderança*

- Análise das motivações humanas;
- Comunicação: competências e atitudes;
- Liderança;
- Estrutura e cultura das organizações;
- Responsabilidade social e ética no processo de decisão.

## **Operações, Tecnologia e Inovação**

*Das variáveis da ação à melhoria contínua*

- Materialização da promessa aos clientes;
- Processos, fluxos e capacidades;
- Ferramentas de melhoria contínua;
- Gestão de projetos; da cadeia de abastecimento; do serviço; do risco operacional; e da inovação.



O Método do Caso, criado e utilizado na Harvard Business School desde 1924, é a base do processo formativo na AESE Business School. O Método do Caso é um processo vivo e interativo de aprendizagem, descoberta e partilha, que permite a cada participante desenvolver as suas competências analíticas, favorecendo a decisão prudente.

# MÉTODO DO CASO

## A ARTE DE GERIR A INCERTEZA

### ESTUDO INDIVIDUAL

Leitura e estudo de cada caso, de modo a analisar os factos, alternativas e decisões que nele se desenrolam.

### TRABALHO DE GRUPO

A riqueza deste passo reside no facto de cada um dos participantes apresentar abordagens e soluções com base na sua formação e experiência profissional.

As várias abordagens são também uma excelente oportunidade para examinar os diferentes critérios de direção.

### SESSÃO GERAL

Com uma visão mais ampla e já fruto do exame efetuado nas duas fases anteriores, o professor dirige e coordena o debate, sintetiza os aspetos principais do caso, relaciona com as teorias mais significativas, e realça os valores e opções relevantes, atendendo às várias alternativas e aos possíveis critérios de decisão.



A modularidade do GMP, permite não só uma melhor gestão de uma agenda intensa, como o aprofundar de conhecimentos em áreas preponderantes para cada participante. Assim, como parte integrante do programa, cada participante pode definir entre 2 a 3 short focused programs que melhor se ajustem às necessidades de formação de cada um. Os Short Programs que completam o programa formativo do GMP são:

# UMA FORMAÇÃO MODULAR PERSONALIZADA

## **SERVIÇOS 5 ESTRELAS** (1,5 dias)

- O que faço que traz valor aos serviços que entrego aos meus clientes, e o que é que faço mas não serve de nada?
- Como fazer para que as pessoas funcionem por si mesmas, sem estar todo o tempo a perguntar o que têm que fazer?
- Em que é que estamos a perder tempo?
- Não sei o que fazer na minha empresa de serviços: está a funcionar, mas não tenho os clientes satisfeitos; não consigo as margens que quero, dizem-me que tenho que reduzir custos, mas sinto que essa não é a melhor solução... O que fazer?
- Tenho um bom produto, mas não sei porque é que os clientes não repetem a compra. Por onde começar?

## **DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION** (2 dias)

- Como desenvolver uma estratégia de marketing digital na sua organização;
- O que é e como aproveitar o Big Data ou a Internet of Things;
- Como desenvolver a sua densidade digital e da sua organização;
- Como usar a tecnologia para aumentar a eficiência e eficácia da organização;
- Como implementar e tirar proveito da servitization;
- Como inovar no modelo de negócio usando tecnologia.

## **VALUE SELLING** (1,5 dias)

- Alinhar a estratégia da empresa com a perspetiva de vender com base em benefício económico;
- Elaborar uma política comercial baseada no valor gerado, assegurando a sua execução e implementação com sucesso;
- Fidelizar as grandes contas através de uma proposta de valor económico efetivo que evita a diferenciação pelo preço;
- Dotar a força de vendas de um argumentário fundamentado na demonstração de valor entregue ao cliente;
- Desenhar uma política de preço competitiva e que permite capturar parte do benefício entregue ao cliente.

## **ORÇAMENTAÇÃO DINÂMICA** (2 dias)

- Melhorar o processo de construção do orçamento;
- Desenvolver técnicas de orçamentação flexível;
- Compreender o conceito de orçamentos baseados em atividades;
- Refinar a utilização de custos-padrão;
- Definir preços de transferência e perceber os riscos e as implicações de cada critério nas decisões de gestão;
- Analisar as melhores práticas na utilização de orçamentos para o controlo de gestão;
- Introduzir o conceito Beyond Budgeting, técnicas usadas por empresas sem orçamentos com vantagens comparativas face à abordagem convencional.

## **DIREÇÃO POR MISSÕES** (1,5 dias)

- A Direção por Missões é um novo sistema de gestão que integra a missão na elaboração dos objetivos a cada nível. Este novo sistema facilita a identificação das pessoas com a missão da empresa e reduz a dicotomia entre a missão e a gestão diária. Este Short Program procura contribuir para a resolução dos seguintes objetivos:
- Conseguir um maior compromisso dos colaboradores em redor do propósito da Organização;
  - Aprender a utilizar as ferramentas necessárias para gerar uma mudança centrada na missão institucional;
  - Conhecer as últimas tendências no campo estratégico e organizativo;
  - Desenvolver uma liderança repartida, na empresa e nos departamentos;
  - Melhorar os níveis de rentabilidade da empresa.

## **FALAR EM PÚBLICO** (1 dia)

- Desenvolver as capacidades de uma comunicação mais eficiente;
- Saber organizar um discurso eficaz através da estruturação correta das ideias;
- Treinar a expressão verbal e compreender a importância da expressão não-verbal;
- Identificar os pontos fortes e fracos de uma intervenção oral;
- Avaliar as diversas formas de “criar ambiente” para começar bem e terminar ainda melhor;
- Aprender a argumentar num debate: técnicas de defesa e ataque;
- Tomar consciência de que em “comunicação” tudo se prepara, até os improvisos.

## **FINANÇAS AVANÇADAS** (2 dias)

- Construção dos mapas financeiros associados ao Plano de Negócios de qualquer projeto;
- Análise da rentabilidade dos projetos na ótica do projeto e na ótica acionista;
- Avaliação de empresas:
  - Métodos contabilísticos
  - Valor de Mercado:
    - Multiplicadores (PER, EV/EBITDA,...)
    - DCF (Discounted Cash Flow)
- Método FRICTO para análise de alternativas de Financiamento;
- Estrutura ótima de capital;
- O APV (Adjusted Present Value);
- Análise de Projetos financiados em regime de Project Finance.





**Ana Gomes**  
Diretora, Grupo Farmácia Silveira

Perante casos concretos e reais, o GMP ajudou-me a melhorar a capacidade de análise, de síntese e de decisão. A ter uma perspetiva global da empresa.



**Rui Jorge Lourenço**  
Direção de Serviços a Redes,  
EDP Distribuição

Num momento da minha carreira em que sentia a necessidade de adquirir e reforçar competências, para além das técnicas, o GMP foi uma excelente oportunidade. Recomendo o GMP a quem pretenda ganhar competências de gestão.



**Jaime Cerejeira**  
Dynamics 365 Practice Lead at  
Capgemini Portugal

A participação no GMP foi para mim uma experiência extremamente enriquecedora. É com enorme orgulho que recomendo o programa diariamente aos meus colegas, amigos e familiares.

## ALGUMAS DAS EMPRESAS CUJOS DIRIGENTES JÁ FREQUENTARAM O GMP

ADALCHIMIA

AHLERS LINDLEY

AON PORTUGAL

APED

B. BRAUN MEDICAL, LDA

BIOGEN IDEC PORTUGAL

CASCAIS DINÂMICA

CCB FUNDAÇÃO

CIMENTOS DA MADEIRA

CONTROLINVEST MEDIA

COUTINHO, NETO & OREY

EPME

FIDELIDADE

FUNDAÇÃO EDP

G. BARREIROS FARIA

GENERALI

GILEAD SCIENCES

GRUPO JOSÉ AVILLEZ

HABITÁMEGA

IMPRESA NACIONAL CASA DA MOEDA

IMPRESA PUBLISHING

ISQ

LISGARANTE

METALCON INVESTIMENTOS

METALOGALVA

MOVE-ON GROUP

MULTICARE

PORTIMAR

PWC

RECOLTE

SAMSUNG

SAPEC

SOCIEDADE PONTO VERDE

SOJA DE PORTUGAL - S.G.P.S., S.A.

SONAE CAPITAL

SORGAL

VISABEIRA GLOBAL

VORTAL

ORACLE

PORTUGÁLIA

PROMETRO

PWC

RECHEIO

SMAS OEIRAS E AMADORA

SOJA PORTUGAL

SONAE

TRUCK & WHEEL GROUP

UNICER

VIATECLA

ZARA



**André Salvado**  
Gestor de Projeto,  
Grupo ESCOM

O GMP serviu para legitimizar e compilar a experiência adquirida profissionalmente. Dá uma integração e veracidade aos problemas do quotidiano, apresentando os casos de forma clara e esquematizada. Ajuda a perceber como posicionar em relação às mais variadas situações empresariais.



**Maria da Conceição Portela**  
CEO, Focus on Evolution

O GMP é um programa inspirador e estruturante de valor acrescentado para a Alta Direção. Por um lado, identifica e consolida as matérias indispensáveis para a concretização da missão. Por outro, atenta e edifica sobre o que de melhor podemos ser, contribuindo para uma diferença exemplar nas nossas organizações.



**Margarida Rebocho**  
Diretora de Accounting and  
Performance Controlling,  
Grupo SEMAPA

Participar no GMP da AESE foi uma experiência bastante enriquecedora que me permitiu identificar e potenciar competências. A eficácia da abordagem através do método do caso, potenciada pela excelência de toda a equipa docente, proporcionaram-me uma jornada única de autoconhecimento, partilha e crescimento pessoal e profissional.

## CALENDÁRIO 2019-2020

As sessões realizam-se à terça-feira de tarde, a partir das 13h00, com almoço, na 4ª feira trabalha-se das 9h00 às 19h30. Na 5ª feira o programa recomeça às 9h00, terminando às 13h15.

### 8º GMP LISBOA 2019-2020

<b>OUT</b> 15/16/17	<b>NOV</b> 12/13/14	<b>DEZ</b> 10/11/12	<b>JAN</b> 14/15/16	<b>FEV</b> 18/19/20	<b>MAR</b> 20/21*
------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	----------------------

### 9º GMP LISBOA 2020

<b>FEV</b> 18/19/20	<b>MAR</b> 17/18/19	<b>ABR</b> 20/21*	<b>MAI</b> 12/13/14	<b>JUN</b> 16/17/18	<b>JUL</b> 07/08/09
------------------------	------------------------	----------------------	------------------------	------------------------	------------------------

\* Data indicativa para semana no IESE Business School em Madrid.

## INFORMAÇÕES INSCRIÇÕES

**Número de sessões:** 72 a 90 sessões  
(dependendo dos Short Programs escolhidos)

**Duração:** 2 dias (tarde, dia, manhã)

**Preço:** 9.950 euros + IVA

O preço inclui documentação, material de apoio, catering, estacionamento na AESE; ida ao IESE Business School em Madrid; 3 Short Programs a realizar durante os 2 anos seguintes.

Condições especiais para residentes fora da área metropolitana de Lisboa.

**Mais informações:**

Eliana Lucas

Tlm. (+351) 931 304 382

Tel. (+351) 217 221 530

eliana.lucas@iese.pt

# UMA ESCOLA DE LÍDERES LÍDERES QUE MARCAM O MUNDO UM MUNDO DE SABER

A AESE Business School, a primeira Escola de Direção e Negócios em Portugal, dedica-se, desde 1980, à formação e ao aperfeiçoamento dos líderes empresariais.

O reconhecimento da escola no mundo empresarial é resultado de quatro princípios essenciais que norteiam a formação da AESE: Cultura de Aprendizagem; Conhecimento enraizado na realidade empresarial, numa perspectiva de Direção e Liderança; Presença abrangente no mundo; e Valores fortes, éticos e humanistas.

O impacto transformador nos seus mais de 6200 Alumni, espalhados pelos 5 continentes, faz da AESE uma escola de negócios única, uma escola de Líderes que querem aprender, deixar a sua marca e transformar o mundo. Os participantes nos Programas de longa duração, entre eles o GMP, geram uma fonte de contatos que perdura e evolui para além do programa e da escola.



A estreita colaboração entre a AESE e o IESE Business School e as mais de 20 escolas internacionais da rede traduz-se no intercâmbio de professores, na elaboração de casos e programas conjuntos de investigação, bem como no âmbito dos programas de formação de Executivos. Há mais de 60 anos que o IESE, a escola de pós-graduação em gestão de empresas da Universidade de Navarra, está na vanguarda da formação executiva, desenvolvendo e inspirando líderes empresariais que se esforçam por causar um impacto profundo, positivo e duradouro nas pessoas, nas empresas e na sociedade que servem.



EMPRESAS PATROCINADORAS DA AESE:

