
PÓS - GRADUAÇÃO LATO SENSU

ESPECIALIZAÇÃO

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

SIGA: TMBAGES*09/08



1. COORDENAÇÃO ACADÊMICA

Prof. LUIZ CARLOS SEIXAS DE SÁ - MSc. - HEC School of Management - Paris
MSc. - EBAPE - FGV

2. APRESENTAÇÃO

- Programa inovador, fundamentado na aplicação prática dos conceitos e técnicas modernas da Gestão de Serviços, utilizados pelas melhores empresas e instituições de ensino no âmbito nacional e internacional.
- Corpo Docente com aproximadamente 80 professores convidados, sendo 70% Mestres e/ou Doutores e os demais Especialistas.
- Conteúdo programático atualizado e material didático que contempla: apostilas e cases.
- Tradição e Marca FGV, seus professores, alunos e ex-alunos, sinônimos de qualidade acadêmica e profissional ao longo dos últimos 60 anos.

3. OBJETIVOS

- Familiarizar os participantes com os conceitos e técnicas modernas da Gestão de Serviços, através da identificação das melhores práticas gerenciais adotadas por empresas de sucesso;
- Desenvolver nos participantes a habilidade de pensar e agir estrategicamente, voltada para a obtenção de resultados;
- Promover a troca contínua de experiências de profissionais de renome e os participantes do curso, desenvolvendo habilidades interpessoais notadamente a capacidade de trabalhar em equipe;
- Oferecer aos participantes conhecimentos que possam ser aplicados no seu dia-a-dia profissional e que contribuam para alavancar a sua carreira ou a desenvolver o seu próprio negócio.

4. A QUEM SE DESTINA

Este curso destina-se a profissionais graduados nas mais diversas áreas de atuação e que queiram especializar-se na gestão de empresas prestadoras de serviços.

O programa aborda temas de vanguarda da Gestão Empresarial, notadamente a Inovação, a Sustentabilidade e Governança Corporativa ; temas tradicionais como Pessoas, Marketing, Vendas, Finanças, Estratégia e temas específicos de Gestão de Serviços tais como: Operações, Qualidade e Atendimento ao Cliente.

Espera-se que ao término do programa os participantes estejam aptos a assumir posições de liderança nas empresas em que trabalham ou que possam empreender o seu próprio negócio com sucesso.

MÓDULO NACIONAL		
5 - MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS		
	DISCIPLINAS	HORAS/AULA
I. NÚCLEO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS		
1	Fundamentos da Gestão de Serviços	24
2	Administração Estratégica de Serviços	24
3	Gestão da Inovação Competitiva de Serviços	24
4	Sustentabilidade e Governança Corporativa	24
5	Empreendedorismo	24
6	<i>FGV Management Business Simulation - On Line</i>	72
II. NÚCLEO DE GESTÃO DE PESSOAS		
7	Comunicação Interpessoal e Apresentações Empresariais	24
8	Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas	24
9	Gestão de Pessoas e Marketing Interno	24
III. NÚCLEO DE GESTÃO FINANCEIRA DE SERVIÇOS		
10	Gestão de Custos e Formação de Preços em Serviços	24
11	Finanças para Gestores de Serviços	24
IV. NÚCLEO DE MARKETING E VENDAS DE SERVIÇOS		
12	Gestão de Vendas de Serviços	24
13	Negociação Comercial	24
14	Marketing de Relacionamento – CRM/DBM/Call Center	24
15	Gestão Integrada da Comunicação de Marketing em Serviços	24
V. NÚCLEO DE QUALIDADE E OPERAÇÕES DE SERVIÇOS		
16	Gestão de Operações de Serviços	24
17	Gestão da Qualidade de Serviços	24
18	Gestão do Atendimento ao Cliente	24
	TCC - Trabalho de Conclusão de Curso	----
CARGA HORÁRIA TOTAL		480

MÓDULOS INTERNACIONAIS	HORAS/AULA
Business and Management for International Professionals University of California - Irvine	54
Finanças e Políticas Públicas University of Chicago - Harris School	32
Gestão de Negócios Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial- ISCTE /INDEG - Lisboa	40
China Business & Economic Strategies for Managers Asia-Pacific Institute of Business – Chinese University of Hong Kong	40

6. CERTIFICAÇÃO

Os cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, MBA, nível Especialização da Fundação Getulio Vargas atendem às determinações da Resolução do CNE/CES nº 1 de 08/06/2007, do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Educação Superior.

- Será outorgado pela Fundação Getulio Vargas o certificado de “Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, MBA em Gestão Estratégica de Serviços, Nível Especialização” aos participantes que atenderem a todos os critérios de aprovação estabelecidos no regulamento do curso do módulo nacional.
- Será outorgado pela Universidade da Califórnia - Irvine, o certificado de “*Business and Management for International Professionals*” aos participantes deste módulo internacional.
- Será outorgado pela Universidade de Chicago o certificado de “*Public Policy, Finance and Investment Strategies*” aos participantes deste módulo internacional.
- Será outorgado pelo Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial - INDEG / Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE Business School - Lisboa, o certificado de “Gestão de Negócios” aos participantes deste módulo internacional.
- Será outorgado pela Universidade Chinesa de Hong Kong, o certificado de “*China Business & Economic Strategies for Managers*” aos participantes deste módulo internacional.
- Será outorgado pela Fundação Getulio Vargas o certificado de “Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, MBA Executivo Internacional com ênfase em Gestão Estratégica de Serviços, Nível Especialização”, aos participantes que atenderem todos os critérios de aprovação do módulo nacional e internacional.

7. DESCRITIVO DAS DISCIPLINAS

- **Fundamentos da Gestão de Serviços**

A lógica do desenvolvimento econômico e da sociedade pós-industrial; a importância do setor de Serviços na economia mundial e brasileira; caracterização do setor e seus segmentos (B2B e B2C); novas tendências no mercado de serviços e o fim do emprego (empreendedorismo, franquias, profissionais liberais, *e-commerce*, hibridização, *home-office*, etc.); as características diferenciadoras de Serviços e os desafios que representam para empresas e profissionais; os respectivos fluxos de marketing de Produtos e Serviços; o composto de marketing em Serviços; o Modelo dos Hiatos; a customização em massa; a importância do fator humano (prestador e cliente); o impacto da revolução tecnológica e da mídia digital no setor.

- **Administração Estratégica de Serviços**

O que é estratégia e Administração Estratégica? Oportunidades e ameaças no ambiente externo: macroambiente e ambiente setorial - ambiente interno: recursos, missão e objetivos empresariais. Formulação de estratégias empresariais: estratégia de crescimento (interno, integração e diversificação horizontal e vertical; fusões; alianças estratégicas); estratégias de estabilidade e estratégias de redução (turnaround; desinvestimento e liquidação); Estratégias no âmbito das unidades de negócios. Administração do portfólio empresarial. Estratégias genéricas de competição. Posicionamento estratégico a partir da cadeia de valores (Porter) e do modelo das 4 ações (Kim & Mauborgne). Estratégias no âmbito funcional. Implantação de Estratégias: Mapas Estratégicos – O *Balanced Scorecard*; Controle Estratégico e Desempenho

- **Gestão da Inovação Competitiva de Serviços**

O valor da inovação: inovação em serviços, produtividade e competitividade. Tipos e grau de inovação: produtos, serviços, modelos de gestão, modelos de comercialização, centrada no consumidor, inovação radical, disruptiva e incremental. Das melhorias incrementais às inovações estratégicas. Modelos de classificação das inovações em serviços. Ecossistema da Inovação: mapeando a rede de valor para a Inovação na organização. Capital intelectual e a criação de valor para a Inovação: gerindo o capital humano, estrutural, de relacionamentos e ambiental. Novos modelos de negócios e acordos colaborativos: co-operação, co-inovação, co-criação de valor, redes de inovação. Modelos de gestão de processos inovadores - O modelo de gestão da inovação de geração mais avançada e inovação aberta. Identificando oportunidades para a Inovação em serviços e avaliando as melhores estratégias para sua implementação. Os processos da inovação: do desenvolvimento da idéia à comercialização. O perfil da empresa inovadora e o profissional inovador. Fatores críticos para os processos de inovação. Identificando as competências do cliente, do prestador e os recursos tecnológicos e integradores para alavancar a inovação. Avaliando o potencial de inovação organizacional – diagnóstico de inovação organizacional. Estratégias de inovações disruptivas. Desenvolvendo um projeto inovador na área de serviços – apresentação e trabalho final.

- **Sustentabilidade e Governança Corporativa**

Novo contexto da comunicação (globalização, instantaneidade, cidadania digital, batalhas culturais, inclusão digital, 3º. setor, etc.). Conceito e dinâmica da comunicação corporativa. *Brand Equity*. *Branding* Sensorial. Conceito de *stakeholders*. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social (indicadores, certificações como SA 8000, balanço social, rankings nacionais como "Melhores Empresas para trabalhar"). Gestão Ambiental (certificações como ISO 14000); mercado financeiro "verde" - commodities ambientais. Indicadores de sustentabilidade no Brasil e exterior: ISE, ESI, Pegada Ecológica, PSI, Legislação Berço ao Túmulo/ACV, créditos de carbono; governança corporativa (SOX, *Cadbury*, Governança de TI). Assessoria de imprensa e gestão de crises. Ética na comunicação.

- **Empreendedorismo**

Empreendedor, quem é? Características do empreendedor. Empreendedor x intra-empresário. As oportunidades de negócios e suas fontes. Avaliação das oportunidades. Como o empreendedor aprende. Conteúdo e habilidades do empreendedor; Erros a evitar. O visionário e o empreendedor: o processo para a elaboração do empreendimento, Os patrocinadores, Os seguidores. Os recursos estruturais de uma empresa: recursos financeiros. Tecnologia: comprar x desenvolver. Recursos humanos: como atraí-los e como mantê-los motivados. O desenvolvedor de negócios. Participação, alianças, compra e venda de empresas. Como identificar e mitigar os principais riscos dos negócios.

- **FGV Management Business Simulation – On Line**

A simulação de negócios apresentada no FGV *Management Business Simulation* - FGV Mgm BS - é complexa, uma vez que envolve o participante em uma série de situações encontradas no mundo executivo de empresas de grande porte. Como diretor de uma empresa montadora de automóveis, o participante terá de tomar decisões em áreas que abrangem produção, finanças, marketing, recursos humanos, entre outras.

O processo decisório não é individual – mas sim de grupo. O consenso terá de ser procurado a todo o momento. Decisões da equipe se confrontarão com as das demais equipes concorrentes. Definições quanto a preços, mercados, logística, investimentos em propaganda, pesquisa e desenvolvimento, capacidade fabril, participação dos empregados nos lucros, entre tantas outras decisões da equipe podem fazer daquela empresa um sucesso ou um fracasso. As equipes se comunicam com a administração do FGV Mgm BS sempre pela internet. Serão simulados cerca de três anos e meio de atividade, divididos em períodos equivalentes a trimestres. Os quatro primeiros trimestres simulados servem para testes das equipes e não influenciam o resultado final da disciplina.

- **Comunicação Interpessoal e Apresentações Empresariais**

Cérebro e suas diferentes inteligências. Posições perceptivas e comunicação. Processos da comunicação humana. Comunicação interpessoal na vida corporativa e pessoal. Identificando mapas e filtros (introdução a programação neurolinguística). Estudo das variáveis psicológicas que envolvem o medo de falar em público e comunicação em seu sentido mais amplo. Análise dos tipos de manifestações em público: reuniões, pequenas apresentações internas, apresentações externas, palestras e comícios. Diferenças e características técnicas. Estudo prático de técnicas aplicadas a apresentações baseados na oratória e neurolinguística. Visual (aparência). Como encantar a audiência (os momentos mágicos). Cuidados com postura em geral. Movimentação no ambiente. Utilização da voz e eloquência. Utilização de recursos multimídia e confecção de imagens: como confeccionar gráficos e tabelas. Contrastes e fontes para um melhor raciocínio visual. *Briefing* - a vantagem competitiva o que realmente importa saber. Recursos X tempo de apresentação X conteúdo (como montar apresentações com objetividade). Como montar roteiros. Como administrar contingências. Prática de apresentações.

- **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**

Mudanças comportamentais: fatores da formação da personalidade, a importância do auto-conhecimento, as tipologias comportamentais. Aprendizagem e comportamentos organizacionais: a aprendizagem, a socialização dos indivíduos, modelos organizacionais e comportamentais. Comunicação: Importância da comunicação, comunicação interpessoal, canais de comunicação formais e informais, aumentando a eficácia das reuniões de trabalho.

- **Gestão de Pessoas e Marketing Interno**

Contextualização na gestão de pessoas. Gestão do conhecimento. Gestão de competências. Gerenciamento de talentos. Gestão por *empowerment* - origem, conceito e implementação. O conceito de "cliente interno". Programas de atração, seleção e integração de funcionários; comunicação interna; disseminação e internalização da cultura corporativa; gestão do ambiente físico e do clima organizacional. Programas de avaliação e recompensa.

- **Gestão de Custos e Formação de Preços em Serviços**

O ambiente de negócios. Comportamento de compra do consumidor. Influência do macro ambiente. Análise da concorrência. Estratégia competitiva e objetivos empresariais. A importância dos custos na formação do preço dos serviços. Principais classificações dos custos e despesas. Margem de contribuição. Sistemas de custeio. Impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço. Métodos de definição de preços. Lucratividade. Valor percebido pelo cliente. Métodos de estabelecimento de preços: *markup*, análise da concorrência, valor percebido. Políticas e administração de preços. Políticas de preços para novos serviços.

- **Finanças para Gestores de Serviços**

O que é finanças e seus objetivos. Tipos de ativos financeiros. A importância dos ativos intangíveis em serviços. Conceito de custo de capital. Cálculo do custo de capital da empresa de serviços. Conceito de custo não monetário. Análise de projetos de serviços: conceito de benefícios indiretos. Regras de modelagem para fluxos de caixa, considerando benefícios indiretos e ativos intangíveis. Conceitos de VPL e TIR. Utilização do conceito de lucro econômico em serviços e valor econômico adicionado.

- **Gestão de Vendas de Serviços**

Vendas na estratégia de marketing. Pressupostos básicos da política comercial. O processo da venda de serviços. Relacionamento baseado em valor. Administração de vendas. Sistemas de informação de vendas. Automação da força de vendas. Estrutura e funções de vendas - uma visão estratégica. A busca do melhor mix entre clientes, produtos e territórios. Onde ocorrem as vendas: o campo de trabalho. Relacionamento comercial. Fatores críticos de sucesso.

- **Negociação Comercial**

Negociação organizacional. Negociação interpessoal. O negociador global. Inteligência intercultural. Estratégias vencedoras em negociações. O projeto de negociação de Harvard. Abordagens integrativa e distributiva. Questões de poder. Estilos de comunicação e negociação. Lidando com conflitos e oposição. O processo de negociação. Estratégias e táticas. O gerente enquanto um negociador. Negociação em rede e equipes. Ética em negociações. O negociador de sucesso. Os erros mais comuns no processo decisório. Diretrizes e dicas para uma negociação de sucesso.

- **Marketing de Relacionamento – CRM/DBM/Call Center**

O processo evolutivo do novo paradigma relacional. As limitações do Marketing transacional. A evolução do mercado (tecnologia, preferências, hábitos). O surgimento das ações de relacionamento mais estruturadas. O paradigma transacional: do surgimento do Marketing direto até o CRM. A empresa orientada ao mercado. A importância da longevidade. O LTV, a evolução do CRM, o mercado de CRM, CRM analítico, operacional e colaborativo, estratégias para o CRM, CRM implantação, as fases para implantação, como começar um projeto, os maiores erros na implantação, os módulos de CRM e cases. *Call Center* – estratégia, as fases do *call center*, os serviços do *call center*, o *contact center*, tecnologia e processos, a URA, cases, *call center* – implantação, nível de serviço, treinamento, infra-estrutura, dimensionamento, o projeto, *telemarketing*, origens, aplicações, vantagens, o futuro do *telemarketing*.

- **Gestão Integrada da Comunicação de Marketing em Serviços**

A tangibilização em serviços - administrando as percepções do cliente através das categorias de tangíveis: pessoas, preço, ambiente físico e comunicação. A escolha e gestão das ferramentas de comunicação (propaganda, promoções, relações públicas, merchandising, *trade marketing* e mídia digital). Consumerologia. O mundo digital – Internet, “prossumidores”, web 2.0, blogs, *podcasts*, SMS - com seus desafios e oportunidades. O marketing viral, o marketing de guerrilha e o marketing de permissão. Casos de campanhas em mídia tradicional e digital.

- **Gestão de Operações de Serviços**

Aspectos fundamentais das operações de serviços. Características diferenciadoras de serviços. Produção como um sistema. Estratégia de operações de serviços. Padrões e fatores determinantes da demanda. Previsões de longo/curto prazos. Componentes de serviços: serviços essenciais e serviços suplementares. Processo de planejamento. Planejamento e controle da produção de serviços. Produtividade de serviços. Integração das estratégias de qualidade e de produtividade de serviços. A melhoria contínua e o ciclo PDCA. LEAN Seis Sigma para serviços: ciclo DMAIC, ciclo DMEDI.

- **Gestão da Qualidade de Serviços**

Evolução do processo da Qualidade. Conceitos básicos - principais linhas de pensamento. Conceitos de qualidade, qualidade nos processos de serviços: Escala SERVQUAL. As dimensões da qualidade em serviços. Melhoria da qualidade na prática do dia a dia: ferramentas da qualidade, entre elas o diagrama de Ishikawa.

- **Gestão do Atendimento ao Cliente**

Blue Print – a planta baixa dos Serviços. Psicologia das filas de espera. Aprimoramento da satisfação do cliente: conceito. As dimensões da qualidade em serviços. Problemas que geram oportunidades. Técnicas de atendimento aos clientes: relação interpessoal com clientes. Os estilos pessoais. Flexibilidade para administrar conflitos. Como lidar com clientes irados, desorientados e insistentes no atendimento. Como lidar com falhas perante o cliente. Ressarcimentos. Processos de recuperação de clientes.