
PÓS - GRADUAÇÃO LATO SENSU

ESPECIALIZAÇÃO

**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA
E
ECONÔMICA DE MERCADO**

SIGA ZMBAEGEE10/00



1. ESCOLA DE ECONOMIA DE SÃO PAULO - EESP

A Escola foi credenciada pelo Ministério da Educação pela Portaria no 707, de 15 de abril de 2003, para oferecer curso de graduação em economia, cursos de pós-graduação acadêmica e profissional, de educação continuada e de especialização, em economia. Ela é um centro de excelência na geração e transmissão do saber econômico, criado pela FGV e preocupa-se em desenvolver um ambiente de aprendizagem e de debate público que contribua para a evolução econômica e social do País.

A Escola buscou desenvolver um modelo inovador de educação, em que as aulas constituem uma das etapas do processo educacional mais amplo, cujo objetivo é o desenvolvimento pessoal com a incorporação do conhecimento e particularmente a capacidade de utilizar esse conhecimento.

2. SOBRE O MBA

O século XXI se apresenta como a era do cliente, se as empresas quiserem obter vantagem competitiva para sobreviverem no mundo globalizado.

Até 1932, após a grande depressão, tivemos o capitalismo do proprietário da empresa – *“family owner capitalism”*. Nesse regime os donos das organizações acreditavam que elas foram criadas para dar emprego aos familiares e seus agregados, de forma que o objetivo maior das corporações era dar sustento e posição social a todos os familiares, uma vez que a empresa era familiar.

A partir de 1932, o aprendizado da crise levou os acadêmicos em gestão de negócios a proporem a separação entre a propriedade e a gestão das empresas, o que originou o capitalismo do gestor – *“managerial capitalism”*. Esse regime privilegiou as *“business schools”* e seus egressos, de maneira a não contestar as suas decisões por mais personalistas que fossem e mesmo que tivessem a clara intenção de atribuir mais notoriedade ao gestor profissional em vez de garantir a longevidade da empresa.

Em 1976, por grande parte das organizações já ter aberto o seu capital e o número de acionistas ser elevado, surgiu a necessidade de remunerá-los de maneira adequada para a manutenção de seus investimentos nos diferentes ramos de atividade.

Surgiu, assim, o capitalismo do acionista – *“shareholder value capitalism”* e, infelizmente, as empresas que levaram ao pé da letra o objetivo de maximizar o retorno para os acionistas, foram as que menos se valorizaram, durante o período de 1976 a 2008.

Aquelas que estabeleceram como objetivo o atendimento a seus clientes foram as que tiveram o maior retorno para os acionistas, enquanto valorização do negócio.

É chegado o momento de aprender com as empresas que mais se valorizaram nas últimas décadas, por haverem estabelecido valores compatíveis com a razão de ser de um negócio que, segundo Peter Drucker, é *“conquistar e reter clientes”*. É chegada a hora de se ter como benchmark uma P&G e uma J&J.

O usuário de seu produto é o início e o fim do processo de inovação. A *“open innovation”* teve seu início com a internet e veio para ficar. O consumidor é, hoje, co-criador dos produtos e serviços que utiliza. As pesquisas de acompanhamento do cliente, em seu dia a dia familiar e profissional, são a melhor forma de se buscar diferenciação de produtos e de serviços que facilitem a sua vida, que tornem mais confortável, mais conveniente e mais segura a satisfação de suas necessidades.

Não há necessidade de uma inovação de ruptura para se obter vantagem competitiva. Basta uma inovação de sustentação.

As empresas não precisam trabalhar no nível de marketing *“modelador de mercados”*. Elas podem se contentar em trabalhar no âmbito do marketing *“antecipativo”*. Basta, para isso, acompanhar os hábitos e os estilos de vida de seus públicos alvos e buscar uma maneira de facilitar a vida dos clientes.

Há algumas premissas para que a operacionalização de tal estilo de gestão seja produtiva.

A primeira delas é que não se detém todas as competências isoladamente. Deve-se buscar a “network colaborativa” ao longo de toda a cadeia de valor (se preferirem, produtiva) do seu ramo de atividade.

A segunda é que se devem testar os protótipos à exaustão, porque é o usuário quem pode melhor opinar sobre seu aperfeiçoamento e não o técnico da área de pesquisa e desenvolvimento – R&D.

A terceira e última é o envolvimento de fornecedores, agentes facilitadores e canais. O “direcionador de valor” em qualquer cadeia de demanda (que substitui a cadeia de suprimentos), pode se deslocar da matéria prima para o pós venda em tempo menor que um ciclo produtivo. Essa mobilidade exige um atento acompanhamento de toda a cadeia de demanda para não se investir em integrantes que não tenham condição de agregar valor à sua oferta para o mercado.

O capitalismo do cliente veio para ficar e é ele que vai obrigar as organizações a terem, como valor, a responsabilidade social e a sustentabilidade, pois os clientes, em conjunto, formam a sociedade que é quem garante as participações de mercados e os investimentos nas organizações. O “*customer centered capitalism*” é o reconhecimento de importância do marketing ESTRATÉGICO.

3. OBJETIVO GERAL

O MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Mercado tem por objetivo desenvolver, nos participantes, uma visão estratégica de Marketing como uma filosofia empresarial destinada a gerar vantagens competitivas em ambientes hostis, a partir da compreensão de valor percebido pelo cliente-alvo.

O programa de MBA em Gestão Estratégia de Mercado foi concebido como o processo de entendimento (gestão), para atendimento das expectativas do cliente (estratégica) e sua retenção de forma lucrativa (e econômica de mercado).

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Levar os alunos a:

- ✓ Desenvolver o raciocínio estratégico para identificação das oportunidades de negócios;
- ✓ Definir, implementar e controlar estratégias, objetivos e táticas que proporcionem resultados significativos;
- ✓ Aumentar a força competitiva da empresa através da adaptação de produtos e serviços às expectativas do mercado.

5. A QUEM SE DESTINA

MBA FGV é destinado aos profissionais que atuem nas áreas comerciais, marketing e *trade* marketing, que visem aprimorar seus conhecimentos para viabilizar seu crescimento na carreira, abrindo novas possibilidades de atuação, bem como para os executivos em posição de tomada de decisão, que tenham experiência profissional relevante nas empresas em que atuam.

6. METODOLOGIA

Os Módulos Presenciais são conduzidos através de aulas expositivas dos aspectos teóricos e calcados em exemplos práticos, exercícios, discussão dirigida e apresentação de casos. Exposição dialogada dará suporte aos debates, estudos de caso, vivências, jogos e exercícios.

O Trabalho de Conclusão de Curso será individual e orientado de modo a ter foco na utilização prática à atividade profissional dos participantes. Serão de três a seis encontros com duração de 36 horas, nos quais os alunos apresentarão um pré-projeto do seu trabalho e terão o suporte de um orientador. Os alunos terão 90 dias após a última aula do curso para entregar seu TCC.

7. AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Os participantes serão avaliados em cada disciplina através de provas individuais e trabalhos em grupo, sendo exigida a nota final mínima 7,0 (sete) em cada disciplina para sua aprovação e formatura. Será exigida também uma presença mínima obrigatória de 75% no curso como um todo e de 75% em cada disciplina. Cada aluno deverá fazer um trabalho de conclusão de curso TCC, apropriado aos objetivos do programa.

8. ESTRUTURA CURRICULAR

O Curso é composto por 19 disciplinas obrigatórias, agrupadas em três módulos. Sua carga horária totaliza 504 horas/aula de cinquenta minutos.

9. PROGRAMA - MÓDULO NACIONAL		
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE MERCADO		
MÓDULO DE GESTÃO EMPRESARIAL		HORAS/AULA
1	Fundamentos Empresariais e Ambiente de Negócios	24
2	Economia de Empresas e Conceitos de Macro Economia	24
3	Contabilidade Gerencial e Análises Financeiras	24
4	Logística e Vias de Acesso à Oferta	24
5	BI – A Inteligência de Mercado	24
MÓDULO DE GESTÃO DE MARKETING		
6	Comportamento de Compra e Segmentação de Mercado	24
7	Estratégias Empresariais e de Mercado	24
8	Inovação e o Processo de Desenvolvimento de Produtos	24
9	Precificação por Percepção de Valor	24
10	Gestão de Força de Vendas	24
11	<i>Business Plan e Marketing Plan</i>	24
MÓDULO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO		
12	Aspectos Legais: Registros e Direitos do Consumidor	24
13	<i>Branding</i> e Estratégias de Marca	24
14	<i>Trade Marketing, Shopper Understanding</i> , Relacionamento e CRM	24
15	Negociação	24
16	Mídias Digitais e Redes Sociais	24
17	Estratégias de Comunicação Integrada	24
18	FGV <i>Management Business Simulated</i> – FGV MGM BS - On Line	72
19	Metodologia e Orientação do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC	24
CARGA HORÁRIA TOTAL		504

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

10. 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 e Econômica de Mercado, 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 e Econômica de Mercado, Nível Especialização”, aos participantes que atenderem todos os critérios de aprovação do módulo nacional e internacional.

11. DESCRITIVO DAS DISCIPLINAS

1. Fundamentos Empresariais e Ambiente de Negócio

As organizações devem ter uma definição clara de seu propósito e de seu intento estratégico. É base para o sucesso de uma empresa o estabelecimento de como pretende ser percebida pelo mercado, qual a sua atividade “core” e quais os princípios que regem suas relações com todos os públicos com os quais ela se relaciona ao longo da cadeia produtiva – “*stakeholders*”. Esse módulo estudará as diversas modalidades de se estabelecer os fundamentos empresariais de acordo com a cultura dos principais acionistas e/ou dirigentes.

2. Economia de Empresas e Conceitos de Macro Economia

As organizações vivem inseridas no contexto global, do país, da economia e das conjunturas que interferem diretamente no resultado do negócio. Estudar e avaliar o impacto das mudanças estruturais no resultado da empresa é de suma importância para o gestor, de forma a entender a cadeia de valor. Análise do cenário econômico brasileiro: apresentação de um retrospecto da política macroeconômica brasileira analisando seus efeitos no momento atual. Discussão das principais tendências macroeconômicas. Análise de tendências e a criação de cenários.

3. Contabilidade Gerencial e Análises Financeiras

O módulo apresentará as ferramentas contábeis e de matemática financeira que permitirão ao aluno a leitura e análise de balanço, demonstrativos de resultados e conhecimento de relação custo, volume, lucro.

A Administração, baseada na geração de valor para o acionista, pressupõe o entendimento dos modelos financeiros que buscam a otimização de risco e retorno. O módulo de Finanças Aplicadas visa aprimorar o entendimento do processo decisório que inclui o investimento de capital em situações de certeza e incerteza, a administração do capital de giro e as estratégias de financiamento com que se depara a empresa moderna.

4. Logística e Vias de Acesso à Oferta

A distribuição e a logística a ela associada são o ponto crítico para não se perder o momento de intenção de compra do cliente. Tida como a conveniência do cliente, utiliza cada vez mais sofisticadas técnicas de investigação para mapear os momentos em que o cliente pode ter necessidade/vontade de adquirir o produto ou serviço. Essa disciplina estudará as decisões estratégicas envolvidas no processo de seleção de canais, os fluxos pelos quais eles são responsáveis, os serviços que os canais devem prestar ao cliente e ao fornecedor, bem como a assessoria que o fornecedor deve prestar aos canais para garantir a qualidade do relacionamento com o usuário final de seus produtos.

5. A Inteligência de Mercado - BI

A disciplina conhecida como inteligência de mercado estudará a melhor composição dos grupos estratégicos para geração de vantagem competitiva, o diagnóstico comparativo de competências e os pontos de apoio para contato com o mercado, além das áreas de debilidade que deverão ser objeto de projetos de melhoria.

Conhecer o mercado é o primeiro passo para que uma empresa tenha sucesso em seu setor de atividade. As ferramentas disponíveis para tanto serão discutidas nesse curso, ao lado de mapeamento de mercado, atratividade e barreiras para entrada, mapa de posicionamento, proposta de valor e avaliação do ambiente competitivo. Avaliadas as metodologias e técnicas de pesquisa, será estudada a estrutura de *"MIS – Market Intelligence System"*.

6. Comportamento de Compra e Segmentação de Mercado

Se Marketing é o processo de entender (gestão), para atender (estratégica) e reter o cliente de forma lucrativa (econômica de mercado), o primeiro passo é o entendimento do comportamento de compra. Serão estudados os modelos de *"buying center"* no B2B, as variáveis de influência no comportamento do consumidor e os modelos de comportamento do consumidor que orientam o posicionamento de uma oferta junto ao mercado, para evitar propostas de valor vazias e/ou dissonância cognitiva.

Como decorrência do conhecimento das expectativas do comprador B2B e do consumidor, serão analisados os diferentes modelos de segmentação – demográfica, geográfica, comportamental, por benefício/valor, psicográfica e a sua melhor composição para o aproveitamento das oportunidades de mercado.

7. Estratégias Empresariais e de Mercado

A palavra Indústria, na acepção de Michael Porter, válida para designar um setor de atividade, será estudada no módulo para se avaliar o grau de profissionalismo da atividade, o equilíbrio das forças de negociação, a importância dos players intervenientes como governos, comunidade, associações de classe e demais entidades que atuem como forças restritivas ou facilitadoras da operacionalização dos negócios da empresa para atendimento de seus mercados-alvo.

No processo de conquistar e reter clientes de forma lucrativa, é imprescindível entender as expectativas dos clientes para adaptar a oferta e buscar vantagem diferenciada, através de estratégias de crescimento e de competição.

8. Inovação e o Processo de Desenvolvimento de Produtos

Os vetores que levam as organizações a buscar vantagem competitiva são: produtividade e inovação. A inovação requer um processo de filtro para minimizar o risco de fracasso, uma vez que é grande o número de idéias inovadoras para se obter um único produto de sucesso no mercado. O objetivo do módulo é analisar as características da empresa inovadora, o perfil de projeto, a avaliação de viabilidade da idéia, os indicadores de desempenho e o processo de desenvolvimento de novas ofertas junto aos mercados-alvo em que a empresa atua. Será abordada a oferta ampliada – produto tangível e ampliado – envolvendo embalagem, design e imagem de marca – *branding*.

9. Precificação por Percepção de Valor

O preço há muito deixou de ser variável dependente de custo mais margem, para ser a variável independente determinada pelo mercado, de forma que se a organização for eficaz, ela conseguirá usufruir a margem esperada que, agora, passa a ser a variável dependente de preço menos custo.

Essa é a ótica pela qual será tratada essa disciplina que analisará a formação de preço e sua elasticidade, desde o ponto de vista do mercado e as diferentes estratégias de precificação que acompanham, com coerência, o posicionamento estratégico da oferta.

10. Gestão da Força de Vendas

As regiões de vendas e sua organização administrativa. O profissional de vendas como agente de relacionamento e novas oportunidades de negócios. O gerente de segmentos geográficos de mercado e seu poder de decisão.

Equipe própria, equipe terceirizada, equipe mista. A representação e a venda "*door to door*". O *call center*, o catálogo e a *internet*.

O plano anual de vendas. As campanhas de vendas. O plano para clientes estratégicos e os planos para grupos de clientes. Os orçamentos para *workshops* e programas de treinamento. A previsão da demanda futura e a análise da concorrência. O diagnóstico de processo "*order to cash*".

11. Business Plan e Marketing Plan

Diferença entre Business Plan e Marketing Plan. Detalhamento do Plano de marketing que é o instrumento de trabalho necessário para o gestor de mercado. Elaborado de acordo com o ano fiscal da organização a disciplina mostrará modelos que são flexíveis o bastante para se ajustar a qualquer tipo de negócio. Serão analisadas suas principais áreas de abordagem: o sumário executivo, a análise de mercado, o diagnóstico do meio ambiente, a análise de P.E.S.T.E. os players do grupo estratégico, os objetivos e metas para o ano, as estratégias e o cronograma de atividades.

12. Aspectos Legais: Registros e Direitos do Consumidor

Nesta disciplina serão analisados os aspectos legais que envolvem os registros para proteção de inovações, bem como de capital intelectual, de forma a se evitar a contrafação e as suas peculiaridades regionais e locais, além dos instrumentos legais de proteção ao cliente e as normas que balizam a ética da comunicação com os mercados, sejam internacionais, regionais ou locais.

13. Branding e Estratégias de Marca

A marca, como ativo intangível, obriga as organizações compreenderem melhor a sua estrutura e a reavaliar se sua atual estratégia está coerente com a imagem transmitida junto aos diversos segmentos de mercado em que atuam. A gestão da marca institucional e das marcas individuais ou de linhas de produtos deverá estar sintonizada com os fundamentos estratégicos da empresa.

14. Trade Marketing, Shopper understanding, Relacionamento e CRM

O marketing de relacionamento, sua razão de ser, o CRM, os perigos do CRM, a montagem de uma abordagem para o segmento de clientes estratégicos. O *Trade Marketing*.

15. Negociação

O processo de negociação e as técnicas que auxiliam na estrutura da estratégia que melhor resultará em sucesso, pois se servem de leituras verbais, comportamentais e corporais.

16. Mídias Digitais e Redes Sociais

O objetivo desta disciplina é, além de encorajar os futuros profissionais a integrar as estratégias de comunicação tradicional com a Internet, desenvolver a habilidade de pensar de forma interdisciplinar e dar critérios para a criação de um bom planejamento de mídia e métricas de sucesso.

17. Estratégias de Comunicação integrada

Os altos investimentos envolvidos na comunicação com o mercado exigem um sofisticado sistema de diagnóstico na composição do plano de contato interativo, que se estabelecerá entre a marca e os mercados-alvo. A gestão da comunicação integrada com o mercado assume um papel importante na arquitetura da marca, na experiência do cliente com a oferta e na diferenciação da mensagem em relação à concorrência. São esses alguns aspectos que integram a disciplina, além de critérios para elaboração/criação de campanhas que tragam um maior retorno.

18. FGV Management Business Simulated- FGV MGM BS – On Line

Simulação de negócios apresentada no 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.

19. Metodologia e Orientação de TCC

Os participantes desenvolverão um projeto (*Business Plan*) para aproveitar uma oportunidade de mercado de forma a demonstrar a sua compreensão dos conceitos e a possível aplicação imediata dos mesmos. Planejamento do trabalho de conclusão do curso - TCC.