

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
PROGRAMA DE DISCIPLINA

Ano letivo:	2023	Semestre:	2º
Disciplina:	Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing - Enjoy (Demand Driven Strategic Planning)		
Código:	RAD 2802	Curso:	Administração (Business Administration)
Número de créditos:	2	Trabalho:	Carga horária total: 30h/ano
Natureza da disciplina:	Optativa Eletiva		
Professor responsável:	Prof. Dr. Marcos Fava Neves (www.doutoragro.com)		
Atendimento aos Alunos:	Sala: FEA-RP, Bloco C, Sala 64 com agendamento por email. Também antes e após todas as aulas do docente. E-mail: favaneves@gmail.com ou mfaneves@usp.br		

1. Objetivo:

Mostrar como fazer um plano estratégico dirigido pela demanda, para uma organização, as principais técnicas, modelos e ferramentas de gestão.

Objetivos Específicos e Conteúdo Programático:

- ✓ Como entender a empresa como uma rede de negócios
- ✓ Como entender o histórico da organização
- ✓ Como fazer uma análise macroambiental
- ✓ Como fazer uma análise interna e de concorrentes
- ✓ Como definir objetivos e estratégias
- ✓ Como montar projetos estratégicos gerais
- ✓ Como montar projetos estratégicos em produtos, marcas, embalagens e serviços, comunicações, canais de distribuição, força de vendas
- ✓ Como montar um orçamento ao plano
- ✓ Como gerir o plano estrategicamente

Objective:

Present how to make a demand-driven strategic plan for an organization, the main techniques, models, and management tools.

Specific Objectives and Content:

- ✓ How to understand the company as a business network
- ✓ How to understand the history of the organization
- ✓ Understand the macro-environmental analysis
- ✓ Understand the internal and competitor analysis
- ✓ How to set goals and strategies
- ✓ How to develop general strategic projects
- ✓ How to develop strategic projects in products, brands, packaging and services, communications, distribution channels, sales force
- ✓ How to develop a budget to the plan
- ✓ How to manage the plan strategically

2. Objetivos Secundários:

- ✓ O processo de publicação e treinamento em como redigir um artigo científico
- ✓ A dinâmica de estudos de caso de Harvard, e discussão de casos recentes
- ✓ Prover ao aluno uma coleção de ferramentas digitalizadas para uso nas empresas
- ✓ Prover lista de web sites mais importantes que devem ser acompanhados
- ✓ Cobrir textos recentes da Harvard Business Review
- ✓ Trabalhar nas aulas os artigos em inglês de métodos e textos internacionais
- ✓ Montagem de um sistema de informações na área

Secondary Objectives:

- ✓ The publication process and training on how to write a scientific article
- ✓ The dynamics of Harvard case studies, and discussion of recent cases
- ✓ Provide a collection of digitized tools for use in companies
- ✓ Provide a list of most important web sites to be tracked
- ✓ Study recent papers from the Harvard Business Review
- ✓ Work in class with articles in English on international methods
- ✓ Develop an information system in strategic planning

3. Método:

Para o aproveitamento adequado do curso, é imprescindível a leitura dos capítulos indicados e a resolução dos problemas e casos propostos

ANTES DA AULA. Ficará evidente no grupo, durante a discussão em aula, se o aluno se preparou adequadamente.

Palestras externas: o curso terá alguns palestrantes externos, ligados às áreas de elaboração dos planos estratégicos de marketing.

Normas disciplinares: É fundamental o trabalho dos grupos na preparação de seminários, não serão tolerados casos de desrespeito e que infrinjam o regulamento da USP e o bom andamento das aulas. Existirá rígido controle de presença e de participação

Method:

For the proper use of the course, it is essential to read the indicated chapters and solve the proposed problems and cases BEFORE THE CLASS. It will be evident in the group discussion whether the student has prepared adequately.

External lectures: the course will have some external lecturers, linked to the areas of preparation of strategic marketing plans.

Disciplinary norms: The work of the groups and the preparation of seminars is essential. Cases of disrespect and that violate USP regulations will not be tolerated. There will be strict control of attendance and participation

4. Avaliação:

1 - AVALIAÇÃO SUBJETIVA (30%) - Avaliação subjetiva com base na leitura prévia, presença e participação nas aulas, tanto durante as discussões teóricas quanto nas atividades em grupo. Trabalhos de grupo e individuais pequenos também serão avaliados, desde a elaboração de artigos até a apresentação de textos e casos.

2 - TESTE FINAL (70%) - Teste escrito com todo o conteúdo do curso.

Evaluation:

1 – SUBJECTIVE GRADING (30%) – Subjective evaluation based on beforehand reading, presence and participation in class, both during the theoretical discussions and the group activities. Short group and individual works will be evaluated as well, ranging from the making of papers to the presentation of texts and cases.

2 – FINAL TEST (70%) – Written test with all the content of the course.

5. Bibliografia/Bibliography:

Bibliografia básica/Basic bibliography:



NEVES, M.F. & GRAY, A.W. – *Planejamento e Gestão Estratégica com Simplicidade – Método ENJOY* – GV Executivo, V 19 N 5 Set/Out 2020

NEVES, M. F. *Demand Driven Strategic Planning*. Routledge, London, 2013, 212 p.

NEVES, M. F. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 232 p.

NEVES, M.F. *Planejamento: A Arte de Criar e Compartilhar Valor*. Editora Gente, 2014, 158 p.

Bibliografia complementar/Complementary bibliography:

McDONALD, M. *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2005. 629 p.

GILLIGAN, C.; WILSON, R. W. *Strategic Marketing Planning*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2003. 625 p.

COOPER, J.; LANE, P. *Practical Marketing Planning*. New York: MacMillan Publishers, 1997. 278 p.

WOOD, M. *The Marketing Plan: A handbook*. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 201 p.

LAFLEY, A.G & MARTIN, R.L., 2013 – *Playing to Win: How Strategy Really Works* – Harvard Business Review Press, 260 p.

ZOOK C. & ALLEN, J, 2010 – *Profit from the Core* – Harvard Business Press – 178 p.

COURTNEY, H., 2001 – *20/20 Foresight* – Harvard Business School Press, 209 p.

TALEB, N.N., 2010 – *The Black Swan* - Random House Trade Paperbacks – 444p.

HAMMOND, J.S; KEENEY, R.L. & RAIFFA, H. , 2002– *Smart Choices* – Harvard Business School Press, 242 p.

McGRATH, R. G & MacMILLAN, I, 2000 - *The Entrepreneurial Mindset* – Harvard Business School Press – 380 p.

KAHANE, A., 2012 -*Transformative Scenario Planning*. Berrett Koehler Publishers, 126 p.

RAYNOR, M. E. , 2007 - *The Strategy Paradox*. Doubleday Publishers, 303p.

SWHARTZ, P., 1996 – *The Art of the Long View* - Crown Publishing Group, 272 p.

- FOGG, C.D., 2010 – ***Team Based Strategic Planning***, - Davis Fogg – 337 p.
- CHISTENSEN, C., 2011 – ***The Innovator's Dilemma*** - Harper Business 286 p.
- PAIVA, H. A., NEVES, M. F. **Planejamento Estratégico de Eventos**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 128 p.
- ZOOK, C. The Secret to Growth? First, Define Your Core. ***Harvard Business Review***. Harvard Business School, 2007. 1-11.
- STRATEGIC capabilities: Bridging strategy and impact. **Deloitte**. Deloitte Development, 2015. 1-12.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. ***Harvard Business Review***, 2019. 1-11.
- BIRKINGSHAE, J.; BOUQUET, C.; BARSOUX, J. L. Top 10 Lessons on the New Business of Innovation. ***MIT Sloan Management Review***, 2011.
- AMIT, R.; ZOOT, C. Creating Value Through Business Model Innovation. ***MIT Sloan Management Review***, North Hollywood, Spring, 2012
- ZOOK, C. ALLEN, J. Growth Outside the Core. ***Harvard Business Review***. HBR, 2003. 81(12):66-73, 125.
- COLLIS, D. J. RUSTAD, M. G. Strategy & Competition. Can you Say What Strategy Is? ***Harvard Business Review***. HBR, 2018. 1-10

6. Cronograma Atualizado/Updated Schedule

DATA	TÓPICOS/TOPICS	LEITURAS/READINGS
Aula 1 (08/08)	Apresentação do curso e Métodos de Trabalho /Course Presentation Conceitos de Planejamento Estratégico e Plano de Marketing / Concepts of Strategic Planning and Marketing	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 01</i>
Aula 2 (15/08)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
Aula 3 (22/08)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
Aula 4 (29/08)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
(05/09)	Semana da Pátria; não haverá aula (no class).	-
Aula 5 (12/09)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
Aula 6 (19/09)	2 – Para Onde Vamos? / Where are we going (objectives)?	<i>Neves & Gray (2020) 02</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 7 (26/09)	2 – Para Onde Vamos? / Where are we going (objectives)?	<i>Neves & Gray (2020) 02</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 8 (03/10)	3 - Como Chegar Lá? / How do we get there (strategies)?	<i>Neves & Gray (2020) 03</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 9 (10/10)	3 - Como Chegar Lá? / How do we get there (strategies)?	<i>Neves & Gray (2020) 03</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 10 (17/10)	3 - Como Chegar Lá? / How do we get there (strategies)?	<i>Neves & Gray (2020) 03</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 11 (24/10)	4 - Quais São os Projetos Estratégicos? / Which strategic projects?	<i>Neves & Gray (2020) 04</i> <i>Neves DDSP (2013) 06 a 10</i>
Aula 12 (31/10)	4 - Quais São os Projetos Estratégicos? / Which strategic projects?	<i>Neves & Gray (2020) 04</i> <i>Neves DDSP (2013) 06 a 10</i>
Aula 13 (07/11)	4 - Quais São os Projetos Estratégicos? / Which strategic projects?	<i>Neves & Gray (2020) 04</i> <i>Neves DDSP (2013) 06 a 10</i>
Aula 14 (14/11)	5 - Quais Talentos e Estrutura para Acontecer? / How to make it happen?	<i>Neves & Gray (2020) 05</i> <i>Neves DDSP (2013) 12</i>
Aula 15 (21/11)	5 - Quais Talentos e Estrutura para Acontecer? / How to make it happen?	<i>Neves & Gray (2020) 05</i> <i>Neves DDSP (2013) 12</i>
Prova (28/11)	Prova Final / Final Test	<i>Todos os materiais e resumos / All semester content</i>

[LINKS](#)

O MÉTODO *ENJOY* DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1. ONDE ESTAMOS?	2. PARA ONDE VAMOS?	4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS?
BÁSICO: ✓ Desenhar a rede completa da empresa ou seu ecossistema (com fornecedores, distribuidores e outros agentes) e entender sua história e suas questões políticas. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: ✓ Analisar a evolução do mercado e as tendências econômicas; ✓ Entender o comportamento e as tendências do consumidor; ✓ Fazer a análise de concorrentes e de rivalidade no mercado; ✓ Analisar os mercados de fornecedores e compradores da empresa; ✓ Analisar o ambiente político-legal, suas regulações e evoluções; ✓ Entender o ambiente tecnológico e as ameaças de produtos e serviços substitutos; ✓ Analisar o meio ambiente e os riscos na área. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: ✓ Analisar a proposta de valor da empresa e seus segmentos de mercado; ✓ Avaliar o grau de orientação para o mercado e os relacionamentos; ✓ Analisar a cultura organizacional e toda a área de recursos humanos; ✓ Avaliar a capacidade e os recursos financeiros da empresa; ✓ Avaliar os ativos produtivos, a infraestrutura e as operações da empresa; ✓ Analisar sua estrutura de custos e preços; ✓ Avaliar a cadeia de suprimentos (fornecedores); ✓ Avaliar as questões de tecnologia, alianças e pesquisa e desenvolvimento; ✓ Realizar o diagnóstico de produtos, serviços, marcas e embalagens; ✓ Avaliar as comunicações da empresa; ✓ Analisar os canais de distribuição; ✓ Analisar a força de vendas; ✓ Avaliar relações com governo, organizações não governamentais (ONGs) e outros <i>stakeholders</i>; ✓ Em todas as análises, também realizar avaliação comparativa com os principais concorrentes. ► Output da primeira pergunta: lista final de oportunidades e atividades internas necessárias para compor projetos estratégicos.	✓ Definir uma nova filosofia orientadora e uma nova proposta de valor, se necessário; ✓ Estabelecer as metas e os objetivos quantitativos; ► Output da segunda pergunta: lista final de objetivos para a empresa e nova proposta de valor (se necessário). 3. COMO CHEGAR LÁ? ✓ Propor as definições estratégicas básicas; ✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado; ✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais; ✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras; ✓ Avaliar a diversificação de negócios; ✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco; ✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões; ✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros); ✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores); ✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes. ► Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.	✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos; ✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante); ✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico; ✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados); ✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos; ✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano; ✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias. Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar. 5. COMO FAZER ACONTECER? ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (<i>enjoy</i>); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. ► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.





PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

- ❑ Marcos Fava Neves is an *international expert* on global agribusiness issues and a part-time professor of planning and strategy at the School of Business (FEARP) of the University of São Paulo (USP) and FGV Business School, both in Brazil. He graduated as an agronomic engineer from ESALQ/USP - Piracicaba in 1991. He earned his master's degree in 1995 and his doctorate in management in 1999 from the FEA/USP School of Economics and Business – São Paulo. Marcos completed postgraduate studies in European agribusiness at ESSEC-IGIA in France in 1995 and in chains/networks at Wageningen University, in the Netherlands (1998-1999). In 2013 he spent the year as a visiting international professor at Purdue University (Indiana, USA) where he maintains the linkage as a permanent International Adjunct Professor. Since 2006 he is an international professor at the University of Buenos Aires, Argentina.
- ❑ He has *specialized in strategic-planning* processes for companies and food chains and works as a board member of both public and private organizations, being member of more than 10 international boards since 2004. Also in 2004, he created the Markestrat think tank with other partners, today employing around 60 people and doing international projects, studies and research in strategic planning and management for more than 250 agri-food business organizations. Some of these projects were very important in suggesting public policies for food chains that were implemented in Brazil with economic and social impacts.
- ❑ Also as an experience in the private sector, from 1992 to 1993 he worked in citrus juice exporter and from 1994 to 1995 in a veterinarian company. In 2008, he became CEO of Brazil's second-largest biofuel holding company, a position he occupied until 2009, when he returned to the University of São Paulo (USP) and Markestrat.
- ❑ At the academic side, since 1995 (when he was hired by USP), Marcos has advised more than 30 doctorate dissertations and master's theses and helped to form around 1200 Bachelors in Business Administration in Brazil with around 120 courses taught to undergraduates at USP.
- ❑ His writings are strongly focused on supplying simple and effective methods for business. He has published more than 100 articles in international journals and has been author and editor of 63 books by 10 different publishers in Brazil, Uruguay, Argentina, South Africa, Singapore, Netherlands, China, the United Kingdom and the United States. He is also a regular contributor for China Daily Newspaper and has written two case studies for Harvard Business School (2009/2010), one for Purdue (2013) and five for Pensa/USP in the nineties. Recognized as the Brazilian academic with the largest number of international publications about orange juice and sugar cane chain and one of the top 3 most cited Brazilian authors in the area of food and agribusiness. He has reached more than 4000 citations in Google Scholar index.
- ❑ Marcos is one of the most active Brazilian speakers, having done more than 1050 lectures and presentations in 25 countries. He received around 150 recognitions from Brazilian and international organizations, and is considered a "Fellow" of the IFAMA (International Food and Agribusiness Management Association), title received in Minneapolis - 2015.
- ❑ Coming from a family of farmers, he is a worldwide defender of agriculture and farmer's role in the development of the society. In the social side, together with his parents, Marcos is one of the creators and maintainers of Mucapp, a NGO that in 20 years has built more than 450 houses for families in Brazil that face very unfavorable conditions.