

A photograph of a smiling man with short dark hair, wearing a grey sweater over a light blue collared shirt, sitting at a desk and working on a laptop. The background is a blue-toned digital graphic with a network of lines and nodes, and faint, glowing icons of a Wi-Fi signal and a smartphone. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

MBA EXECUTIVO: GESTÃO COM ÊNFASE EM GESTÃO
COMERCIAL E VENDAS

MBA *Online*

NOME DO CURSO**MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Comercial e Vendas****CARGA HORÁRIA****432 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas****DESCRIÇÃO DO CURSO**

Desenvolver ações e estratégias para um negócio requer profundo conhecimento multidisciplinar. O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Comercial e Vendas** proporciona o desenvolvimento de competências que visam à atuação do profissional de forma estratégica em organizações de diferentes tipos e tamanhos, conquistando e fidelizando clientes em um mercado complexo, dinâmico, exigente e de alta competitividade.

Este curso é estruturado em uma sequência de 18 disciplinas. Entre estas, há 16 disciplinas **on-line**, incluindo as com temas gerais da Gestão Empresarial e as com temas específicos sobre varejo, comércio e vendas, proporcionando ao/à aluno/a conhecimento multidisciplinar. Além dessas 16 disciplinas, o curso oferece as disciplinas de abertura e de encerramento, que são estruturadas sob a forma de jogos interdisciplinares, por meio dos quais se tem a oportunidade de interagir e aprender junto com outros/as alunos/as de MBAs de outras áreas de conhecimento da FGV.

O jogo de encerramento é uma disciplina *blended* que conta com seminário presencial de encerramento obrigatório (realizado em um sábado, das 8h30min às 17h30min). No cronograma do curso, estão disponíveis as datas de início e término de cada disciplina, bem como do seminário de encerramento.

As disciplinas são acompanhadas por professor-tutor ou professora-tutora especialista na área de conhecimento relacionada ao conteúdo oferecido e com experiência profissional sobre o tema da disciplina. As turmas avançam pelas disciplinas aos pares (duas em paralelo) e sequencialmente, com data de início e término para a realização de todas as atividades previstas, conforme o estabelecido no cronograma do curso. O acesso aos conteúdos e ao espaço de interações se dá pelo ambiente virtual de aprendizagem ECLASS FGV, que pode ser conectado a qualquer momento, por dispositivos eletrônicos ligados à internet.

A disciplina ARGo (*Alternate Reality Goal*) é um jogo crossmidiático, realizado totalmente de forma *on-line*, em equipe, que visa ao fortalecimento de competências transversais – *soft skills* –, favorecendo a transdisciplinaridade e a ampliação do *networking* entre estudantes dos diferentes cursos de MBA Online.

A disciplina *blended* de encerramento de curso, FGV *Business Challenge*, é composta de um jogo de negócios, que articula temáticas da atualidade por meio de uma perspectiva transversal e interdisciplinar que interessa ao desenvolvimento de líderes das mais diversas áreas de atuação. Além disso, faz parte dessa disciplina o seminário presencial, um *workshop*, ministrado por professores/as da FGV, que finaliza com a avaliação individual do/a estudante. A presença no seminário de encerramento é obrigatória. Os/as alunos/as que não comparecerem serão reprovados/as e deverão realizar a disciplina em nova oportunidade, de acordo com o calendário de oferta de cumprimento.

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Comercial e Vendas** é ideal para quem quer flexibilidade de tempo e local de estudo, sem perder a vantagem de interagir e trabalhar colaborativamente com outros/as estudantes e professores/as.

COMPETÊNCIAS DO CURSO

São competências a serem desenvolvidas:

- analisar o mercado, os/as clientes e os cenários macro e microeconômicos;
- propor soluções estratégicas para a empresa;
- criar cultura e ambiente de inovação;
- tomar decisões fundamentadas com o uso eficiente de dados e informações;
- utilizar a tecnologia para o ganho de produtividade e o acesso eficiente de mercados;
- liderar pessoas, negociando com efetividade e gerenciando conflitos;
- gerenciar equipes de alto desempenho de vendas em um cenário de negócios, que é volátil, incerto, caótico e ambíguo, e
- atuar com base em experiências de mercado e boas práticas comerciais e de vendas, considerando a realidade comercial das empresas que vivem em um contexto interconectado.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Comercial e Vendas** é recomendado para profissionais que:

- atuam ou pretendem atuar na área da Gestão Empresarial em funções gerenciais, executivas ou empreendedoras, e
- atuam ou pretendem atuar na área de gestão comercial e vendas ou tenham interesse em desenvolver técnicas para aplicação nos seus próprios negócios.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Tempo mínimo de conclusão da graduação: 2 anos (maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação).
- Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos.

METODOLOGIA

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Comercial e Vendas** do FGV Online utiliza diferentes tecnologias digitais como instrumentos facilitadores da educação. Por meio de uma estratégia flexível de estudos, o/a aluno/a organiza a sua programação, conciliando a vida pessoal e profissional com o cronograma do curso. O foco de todas as disciplinas está na aprendizagem ativa, centrada no/a estudante. Dessa forma, disciplinas *on-line* são planejadas visando ao atendimento dos diferentes estilos de aprendizagem dos/as participantes e utilizam a multiplicidade de linguagens e recursos na apresentação dos conteúdos: vídeos, textos, áudios, imagens, gráficos e materiais complementares.

Reuniões *on-line* para debate – estudante protagonista

Um dos recursos didáticos utilizados nas disciplinas *on-line* é a Reunião *On-line*, que ocorre de forma síncrona, com data previamente agendada pelo/a tutor/a, com o objetivo de trazer para um debate os conteúdos inerentes ao curso e dinamizar o conteúdo apresentado por meio de atividades, além de se mostrar um ótimo momento para sanar eventuais dúvidas. Como a opção pedagógica é o/a estudante como protagonista do seu processo de aprendizagem, o/a tutor/a atua como mediador/a e facilitador/a nessa aprendizagem. Em razão disso, não são oferecidas aulas *on-line*, mas propostas de atividades em que todos/as [alunos/as e tutores/as] aprendem e ensinam. Estudar a distância pressupõe a cooperação como princípio fundamental que baseia o estabelecimento das relações acadêmico-pedagógicas e sociais no ambiente virtual.

Mediação do conteúdo pelo/a professor-tutor/professora-tutora

Em todas as disciplinas, além de realizar essas atividades síncronas com a turma, os/as professores-tutores/professoras-tutoras do FGV Online serão mediadores/as dos conteúdos, relacionando teoria e prática de mercado, a partir de comprovada experiência acadêmica e profissional na área de conhecimento. Além disso, eles/elas facilitam as interações dos/as estudantes, apoiando nas estratégias de estudo, tirando as dúvidas de conteúdo, e avaliando as participações e as atividades dos/as estudantes.

Videoaulas gravadas – estudo ao seu tempo

As videoaulas das disciplinas possuem um planejamento particular para o seu melhor aproveitamento. São videoaulas didaticamente desenhadas para serem de curta duração, e o seu tempo máximo é 15 minutos. Possuem curta duração para não se tornarem cansativas e, como consequência, permitirem que o/a estudante mantenha a sua atenção. A FGV utiliza como base estudos científicos, segundo os quais a faixa de tempo de concentração da mente humana é de 10 a 18 minutos. As videoaulas respeitam essa média a fim de que os/as estudantes apreendam, de fato, o conteúdo. Nas videoaulas, os/as professores/as autores/as das disciplinas explicam o conteúdo tratado, aprofundando-o ou exemplificando-o, relacionando-o a *cases* ou propondo a sua fixação por meio de atividades.

Aplicando o conteúdo pela resolução de problemas

O PBL (*Problem Based Learning*) é a metodologia ativa aplicada nas disciplinas, baseando-se em uma situação realista em que há um dilema que precisa ser resolvido pelas equipes de estudantes. Tem como foco a aprendizagem ativa, por meio do estudo autônomo/colaborativo e da discussão de problemas atuais relacionados com a disciplina ou com outros contextos sociais, econômicos e profissionais. Ao realizar o PBL das disciplinas, o/a aluno/a desenvolve e aprimora competências técnicas relacionadas aos temas discutidos e desenvolve *soft skills* relevantes em qualquer contexto de atuação profissional. A participação no PBL é opcional.

Realize as atividades, organizando o seu tempo com o nosso apoio

Em todas as disciplinas *on-line*, são realizadas diferentes atividades, todas previamente agendadas no calendário:

- reunião *on-line* (ROL) – encontro ao vivo por webconferência, que ocorre usualmente nos dias úteis, após o horário comercial, com agendamento prévio, para a realização de dinâmicas e atividades a respeito de temas do programa da disciplina, o esclarecimento

de dúvidas sobre o conteúdo, a troca de experiências entre os/as docentes e os/as estudantes, etc.;

- solução do PBL – atividade que perpassa quatro semanas de estudo da disciplina. É uma atividade realizada em equipe e pontuada na média final (MF) do/a aluno/a. O seu processo de avaliação envolve avaliação por pares, ou seja, cada componente avalia seus/suas colegas de equipe, e a avaliação pelo/a professor-tutor/professora-tutora;
- atividade individual (AI) – proposta de atividade aplicada que engloba todo o conteúdo da disciplina e é avaliada pelo/a professor-tutor/professora-tutora para pontuação e composição da média final (MF) da disciplina (entrega do/a aluno/a previamente agendada no calendário disponibilizado no ambiente *on-line*).

Reconheça as competências desenvolvidas ao longo do curso

O sucesso no desenvolvimento de competências do curso fica registrado no mapa de competências, e o/a estudante recebe uma medalha, visível no seu perfil de aluno/a, para cada competência desenvolvida. Ao final do curso, todas as competências desenvolvidas ao longo do MBA estarão registradas no Mapa de Competências.

AVALIAÇÃO

Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado como também servir como reflexão para os/as estudantes quanto à prática dos conceitos a fim de capacitá-los/as para tomadas de decisão melhores como executivos/as.

A avaliação das disciplinas *on-line* oferece duas possibilidades, e o/a estudante deverá escolher uma delas na primeira semana de cada disciplina *on-line*:

- atividade individual (AI) – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos

ou

- participação na resolução do PBL – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos.

As avaliações das disciplinas de jogo e do seminário de encerramento ocorrem por meio das atividades e tarefas propostas no seu decorrer.

DISCIPLINAS	CH
<i>ARGo – Alternate reality goal</i>	24h/a
Estratégia corporativa e de negócios	24h/a
Liderança e gestão de equipes	24h/a
Estratégias de marketing	24h/a
Gestão de projetos	24h/a
<i>Power skills</i> nas organizações	24h/a
Administração estratégica de vendas	24h/a
Desenho e gestão integrada de canais de vendas	24h/a
Gestão de tributos aplicada a vendas	24h/a
Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a
Finanças corporativas	24h/a
Transformação digital	24h/a
Economia dos negócios	24h/a
Estratégias de precificação de produtos e serviços	24h/a
Estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e <i>trade marketing</i>	24h/a
Formulação da política comercial	24h/a
Planejamento de vendas e novos negócios	24h/a
FGV <i>business challenge</i>	24h/a

DETALHAMENTO DAS DISCIPLINAS

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. ARGo – <i>Alternate reality goal</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Serviços

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> realizar <i>networking</i>, aplicando as <i>soft skills</i>.

EMENTA
Competências transdisciplinares. ESG. <i>Compliance</i> . LGPD.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
Unidade 1 – O que está em jogo?	<ul style="list-style-type: none"> apresentar múltiplas habilidades, favorecendo a transdisciplinaridade, e ampliar o <i>networking</i> nos diferentes cursos de MBA Online.
Unidade 2 – Tudo não passa de um jogo?	
Unidade 3 – Abrindo o jogo	
Unidade 4 – Regras do jogo	
Unidade 5 – Aposta nas competências do futuro	
Unidade 6 – Trabalho em equipe	
Desafio 1 <ul style="list-style-type: none"> Apresentação Realizando apresentações criativas Elaborando um portfólio Desenvolvimento <i>storytelling</i> Fazendo um <i>pitch</i> 	
Desafio 2 <ul style="list-style-type: none"> Apresentação <i>Environmental, social and governance</i> (ESG) Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e Agenda 2030 <i>Compliance versus</i> governança 	

<ul style="list-style-type: none">▪ Filantropia <i>versus</i> responsabilidade socioambiental▪ <i>Greenwashing</i>▪ Empreendedorismo social	
Desafio 3 <ul style="list-style-type: none">▪ Apresentação▪ Ética e sustentabilidade nas empresas▪ <i>Compliance</i>	

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BRESSANIO, Alercio. *Formando equipes de alto desempenho, parte 1: início e fases de evolução*. Disponível em: <https://www.infoq.com/br/articles/equipes-alto-desempenho-p1>. Acesso em: 18 fev. 2022.
- QUINN, Robert *et al.* *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. Tradução: Sabine Alexandra Holler. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LENCIONI, Patrick. *Os cinco desafios das equipes: uma fábula sobre liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Estratégia corporativa e de negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ determinar a amplitude de atuação do negócio; ▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos; ▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa; ▪ analisar a empresa de forma sistêmica, com vistas à integração das áreas estratégica, tática e operacional, gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos, e ▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e uso de indicadores e metas.

EMENTA
<p>Conceito de estratégia. Pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento estratégico. Definição de missão e visão, valores, política e diretrizes. Análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças. Análise competitiva. Análise do ambiente interno: recursos, capacidades, competências e cadeia de valor. Pontos fortes e fracos. Matriz Swot e desenvolvimento de estratégias. Objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação (5W2H, GUT, etc.). Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores. <i>Balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Desafios da gestão estratégica no Brasil</p> <p>1.1. Mundo dos negócios</p> <p>1.2. Evolução do conceito de gestão estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.
<p>2. Definição dos fundamentos do negócio</p> <p>2.1. Definição da missão</p> <p>2.2. Definição da visão</p> <p>2.3. Definição dos valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar a organização por meio de uma missão; ▪ propor destinação por meio de uma visão e ▪ compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.

<p>3. Diagnóstico empresarial</p> <p>3.1. Diagnóstico interno</p> <p>3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor</p> <p>3.3. Diagnóstico externo</p> <p>3.4. Projeção de cenários</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização; ▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; ▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e propor cenários de futuro.
<p>4. Estruturação das estratégicas</p> <p>4.1. Swot</p> <p>4.2. Definição de objetivos</p> <p>4.3. Definição de metas</p> <p>4.4. Definição de indicadores</p> <p>4.5. Definição de iniciativas</p> <p>4.6. <i>Balanced scorecard</i></p> <p>4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i></p> <p>4.8. Plano de ação e priorização</p> <p>4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar a Swot e analisar os fatores escritos ▪ conhecer os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores para a organização; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR e utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.
<p>5. Estratégia de crescimento de negócios</p> <p>5.1. Estratégias de crescimento</p> <p>5.2. Novos modelos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar o crescimento ordenado da organização e ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- LOBATO, David M. *et al. Gestão estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- REBOUÇAS, Djalma. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABDALA, Márcio M. *et al. Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. *Planejamento estratégico para pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *A organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- KIN, Chan; MAUBORGNE, Renée. *A transição para o oceano azul: muito além da competição*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Liderança e gestão de equipes	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos; ▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe; ▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo; ▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe e ▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.

EMENTA
<p>Liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais. Desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital. Teorias e abordagens para a liderança. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes. Gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho. Formação e estratégias de desenvolvimento de equipes. Características e tipos de equipe. Fases do desenvolvimento de equipes. Diversidade nas equipes. Motivação e engajamento de equipes. Teorias motivacionais e prática da liderança. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Liderança em tempos de mudança</p> <p>1.1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante</p> <p>1.2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital</p> <p>1.3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações</p> <p>1.4. Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante; ▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças; ▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e ▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.

<p>2. Teorias e abordagens para a liderança</p> <p>2.1. Teorias e abordagens de liderança</p> <p>2.2. Inteligência emocional e exercício da liderança</p> <p>2.3. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência; ▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes; ▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.
<p>3. Liderança e desenvolvimento de equipes</p> <p>3.1. Características e tipos de equipe</p> <p>3.2. Fases do desenvolvimento de equipes</p> <p>3.3. Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações; ▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes; ▪ identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe; ▪ propor planos de desenvolvimento à equipe e ▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.
<p>4. Liderança e motivação</p> <p>4.1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes</p> <p>4.2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes</p> <p>4.3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes; ▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e ▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. *Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. *Liderança de equipes de alto desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHARAM, R. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. *Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. *A inteligência emocional do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- LENCIONI, P. *Os cinco desafios das equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Estratégias de marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios; ▪ diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing como elementos de criação de valor para a empresa; ▪ aplicar as técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas (pública, privada e terceiro setor) e ▪ construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital.

EMENTA
Estratégias de segmentação e comportamento dos consumidores individuais e organizacionais. Estratégias de posicionamento. Composto de marketing. Reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com os/as clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas 1.1. Funções estratégicas e áreas de atuação dos profissionais de marketing 1.2. Ambientes de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as múltiplas funções dos profissionais de marketing nas organizações e ▪ reconhecer a importância dos fatores exógenos e endógenos do ambiente de marketing no planejamento estratégico das organizações.

<p>2. Comportamento do consumidor</p> <p>2.1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos</p> <p>2.2. Psicologia do comportamento do consumidor</p> <p>2.2.1. Mapa de empatia</p> <p>2.3. Processo decisório de compra</p> <p>2.4. Papéis de compra</p> <p>2.5. Pesquisa de mercado</p> <p>2.6. Conceito de miopia de marketing</p> <p>2.7. Estratégias de segmentação</p> <p>2.8. Estratégias de posicionamento</p> <p>2.8.1. Mapa de posicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo; ▪ discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do consumidor; ▪ desenhar o mapa de empatia; ▪ identificar as principais estratégias de posicionamento e ▪ desenhar o mapa de posicionamento.
<p>3. Marketing mix</p> <p>3.1. Gestão de produtos e serviços</p> <p>3.2. Gestão de preços</p> <p>3.3. Gestão de distribuição</p> <p>3.4. Gestão de promoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar produtos de serviços; ▪ identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto; ▪ reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos; ▪ identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma; ▪ conhecer as principais estratégias de marca; ▪ identificar as estratégias genéricas de formação de preço; ▪ compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e ▪ identificar as principais estratégias de promoção e comunicação.
<p>4. Marketing digital e relacionamento com os/as clientes</p> <p>4.1. Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento</p> <p>4.2. Programas de relacionamento</p> <p>4.3. Mensuração de resultados</p> <p>4.4. Ciclo de vida dos/as clientes</p> <p>4.5. Réguas de relacionamento</p> <p>4.6. Estruturação de um programa de fidelização</p> <p>4.7. <i>Outbound versus inbound</i> marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar estratégias de elementos; ▪ planejar programas de relacionamento nas empresas; ▪ utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM); ▪ identificar as métricas de rentabilidade do/a cliente; ▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e ▪ diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KAMLOT, Daniel, FAJARDO, Bernardo G. *Marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing com mymarketinglab*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- COELHO, Fabiano. *Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas*. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Gestão de projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto; ▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos, e ▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.

EMENTA
<p>Fundamentos de projeto, programa e portfólio. Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos. Características e competências do gerente de projetos. Tipologia de organizações para gerenciamento de projetos. Domínios e princípios de performance. Tipos de ciclo de vida. Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis. Gerenciamento de projetos preditivos. Gerenciamento de projetos ágeis.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Fundamentos de projeto, programa e portfólio</p> <p>1.1. Conceito e definição de um projeto</p> <p>1.2. Projeto <i>versus</i> programa <i>versus</i> portfólio</p> <p>1.3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto</p> <p>1.4. Tipologia das organizações para gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos; ▪ identificar projeto, programa, portfólio; ▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto e ▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos.
<p>2. Domínios e princípios de performance</p> <p>2.1. Incerteza</p> <p>2.2. Medição</p> <p>2.3. Entrega</p> <p>2.4. Trabalho do projeto</p> <p>2.5. Planejamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o grau de incerteza em projetos; ▪ analisar formas de medição de performance;

<p>2.6. Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida</p> <p>2.7. Time</p> <p>2.8. <i>Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto; ▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto; ▪ reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto; ▪ analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido); ▪ compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto; ▪ reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e ▪ escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.
<p>3. Gerenciamento de projetos preditivos</p> <p>3.1. Restrição tripla</p> <p>3.2. Demais áreas de conhecimento</p> <p>3.3. Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos; ▪ relacionar as variáveis da restrição tripla; ▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos; ▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos; ▪ simular o planejamento de um projeto preditivo e ▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.
<p>4. Gerenciamento de projetos ágeis</p> <p>4.1. Introdução à agilidade</p> <p>4.2. Práticas e métodos ágeis</p> <p>4.3. <i>Framework Scrum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo; ▪ conhecer as principais práticas e métodos ágeis; ▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i> e ▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos <i>Scrum</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KERZNER, Harold. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2015.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: the art of doing twice the work in the half of time*. New York: Penguin, 2014.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. <i>Power skills</i> nas organizações	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ acionar meios para o desenvolvimento de aspectos comportamentais – <i>power skills</i> – relevantes para a manutenção da carreira no âmbito de uma relação de emprego ou em outros contextos; ▪ aplicar ferramentas auxiliares nos processos de autoconhecimento, autoliderança e enfrentamento de adversidades; ▪ aplicar técnicas facilitadoras na construção de relacionamentos, especificamente na área comercial; ▪ aplicar habilidades específicas relacionadas a ambientes de alto desempenho e ▪ reconhecer fatores intervenientes na autogestão de comportamentos em ambientes heterogêneos.

EMENTA
<p><i>Power skills</i>. Trabalhabilidade. Carreira. Inteligência emocional e inteligência. Liderança. Resiliência. Colaboração e alto desempenho. Diversidade. Inclusão.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. <i>Power skills</i>, trabalhabilidade e carreira</p> <p>1.1. <i>Soft skills</i>, <i>hard skills</i> e <i>power skills</i>: definições, aproximações e diferenças</p> <p>1.2. Mundo Vuca e futuro do trabalho</p> <p>1.3. Empregabilidade e carreira</p> <p>1.4. Fatores intervenientes na carreira: qualidade de vida, <i>networking</i> e marketing pessoal</p> <p>1.5. Plano de desenvolvimento profissional e pessoal: autoconhecimento e autogestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o que é <i>soft skill</i>, o que é <i>hard skill</i> e o motivo da adoção da nomenclatura <i>power skill</i>; ▪ relacionar os conceitos de empregabilidade e trabalhabilidade às competências para o futuro do trabalho; ▪ reconhecer o impacto das megatendências globais – cenário Vuca – e dos desafios do mercado de trabalho na gestão da carreira do profissional de vendas; ▪ relacionar aspectos de qualidade de vida à gestão da carreira; ▪ reconhecer, distinguir e aplicar formas de ampliar redes de relacionamento em potencial – <i>networking</i> e marketing pessoal – para a evolução da carreira; ▪ reconhecer a importância da postura ética na carreira e

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar um plano de desenvolvimento profissional e pessoal.
<p>2. Inteligência emocional e inteligência social</p> <p>2.1. Esclarecendo os conceitos: inteligência emocional e inteligência social</p> <p>2.2. Ativando elementos de inteligência emocional</p> <p>2.3. Inteligência social na prática: a construção de relacionamentos</p> <p>2.4. Instrumentos para facilitar a construção do relacionamento comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar comportamentos-chave da inteligência emocional e da inteligência social; ▪ definir os elementos do autoconhecimento e do autogerenciamento; ▪ relacionar controle emocional, foco, automotivação e <i>hardiness</i> aos fatores estressores presentes em ambientes de pressão e incerteza; ▪ explicar a importância de construir relacionamentos de longo prazo, envolvendo confiança e credibilidade; ▪ reconhecer as formas de gerar empatia e <i>rapport</i> bem como aplicá-las como ferramentas para construir relacionamentos e ▪ reconhecer e aplicar instrumentos para facilitar a construção de relacionamentos com o prospect ou cliente.
<p>3. Liderança</p> <p>3.1. Liderança: conceito e evolução histórica</p> <p>3.2. Dimensões da liderança</p> <p>3.3. <i>Skills</i> de autoliderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar as definições contemporâneas de liderança ao cenário Vuca; ▪ distinguir a liderança de equipes da autoliderança; ▪ compreender os estágios de liderança em uma organização; ▪ relacionar a autoliderança ao processo de desenvolvimento da carreira em vendas; ▪ identificar as principais <i>skills</i> de liderança; ▪ analisar a necessidade individual de desenvolvimento de <i>skills</i> de liderança e ▪ elaborar um plano de desenvolvimento de <i>skills</i> de liderança.

<p>4. Resiliência 4.1. Resiliência: conceito e elementos 4.2. Atributos de resiliência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o conceito de resiliência; ▪ identificar fatores de estresse; ▪ analisar a aplicabilidade dos atributos de resiliência ao cotidiano do profissional de vendas; ▪ analisar a necessidade individual de desenvolvimento de atributos de resiliência e ▪ elaborar um plano de desenvolvimento de atributos de resiliência.
<p>5. Colaboração e alto desempenho 5.1. Importância da colaboração 5.2. Trabalho em equipes de alto desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ explicar a importância da colaboração como uma habilidade essencial para profissionais da área de vendas; ▪ reconhecer as características de times de alto desempenho; ▪ analisar a necessidade individual de desenvolvimento de características de alto desempenho e ▪ elaborar um plano de desenvolvimento de características de alto desempenho.
<p>6. Diversidade e inclusão 6.1. Diversidade e inclusão 6.2. Habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os tipos de diversidade; ▪ analisar a importância da diversidade e da inclusão nos relacionamentos do profissional de vendas; ▪ identificar vieses inconscientes relacionados a aspectos como raça, gênero e idade; ▪ analisar a aplicabilidade da inteligência cultural no ambiente de vendas; ▪ analisar a necessidade individual de desenvolvimento de habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos e ▪ elaborar um plano de desenvolvimento de habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BERDNT, C. *Resiliência: o segredo da força psíquica*. Tradução: Markus A. Hedger. Petrópolis: Vozes, 2018.
- LENOIR, Frédéric. *Pequeno tratado de vida interior*. Tradução: Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DAVIDSON, Jeff. *Faça seu marketing pessoal e profissional*. São Paulo: Madras, 2000.
- GOLEMAN, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, 2010.
- SIQUEIRA JUNIOR, José Renato. *Conduzindo a própria carreira: contos para inspirar escolhas e caminhos profissionais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Administração estratégica de vendas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerir a área de vendas com base em conhecimentos mercadológicos relativos ao negócio; ▪ selecionar, acompanhar, gerir e direcionar equipes de alta performance com foco nas metas de vendas e ▪ aplicar estrategicamente os indicadores de vendas com base nos KPIs, observados por <i>softwares</i> de gestão.

EMENTA
Vendas. Objetivos estratégicos. Vendas e marketing. Cultura e vendas. Processos de vendas. Canais de distribuição. Administração de vendas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Conceitos iniciais 1.1. Origem 1.2. Vendas e objetivos estratégicos 1.3. Vendas e marketing 1.4. Estrutura e cultura de vendas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a origem da atividade de vendas, resignificando-a perante a realidade atual; ▪ reconhecer a importância do alinhamento da estratégia de vendas à estratégia e aos objetivos organizacionais; ▪ adotar ferramentas para desenvolver o pensamento estratégico e para que a área de vendas prospere na direção correta, por exemplo, empregando as cinco forças de Porter; ▪ promover o alinhamento entre as áreas de vendas e marketing, gerando sinergia e ações objetivas que melhorem os resultados da organização, e ▪ organizar e estruturar a área de vendas, implantando uma cultura orientada para o alcance dos objetivos organizacionais.

<p>2. Processos, estrutura e relacionamento</p> <p>2.1. Processos de venda</p> <p>2.2. Estrutura de venda</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dominar o processo de vendas e cada uma das etapas; ▪ realizar a definição e o acompanhamento de metas; ▪ organizar a equipe de vendas considerando a complexidade do seu negócio e ▪ identificar o perfil dos/as seus/as vendedores/as e desenvolvê-los da melhor forma possível.
<p>3. Vendas, distribuição e acompanhamento</p> <p>3.1. Canais de distribuição</p> <p>3.2. Acompanhamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o que é distribuição de produtos ou serviços; ▪ conhecer os tipos de canais de distribuição e como funcionam; ▪ desenvolver e acompanhar o <i>pipeline</i> de vendas e ▪ aplicar os indicadores de performance.
<p>4. Administração de vendas</p> <p>4.1. Pressupostos do planejamento estratégico de vendas</p> <p>4.2. Liderança e motivação</p> <p>4.3. Desempenho em vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a composição do planejamento estratégico; ▪ adotar as etapas necessárias para desenvolver um planejamento estratégico; ▪ utilizar ferramentas que auxiliam no planejamento estratégico e ▪ liderar e motivar a sua vida e a da sua equipe no sentido de alcançar os objetivos propostos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2018.
- SPIRO, Rosann; STANTON, William J.; RICH, Gregory A. *Gestão da força de vendas*. Porto Alegre: AMGH, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MOREIRA, Julio Cesar T. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- RACKHAM, Neil. *Reinventando a gestão de vendas*. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Desenho e gestão integrada de canais de vendas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ adotar estratégias empresariais modernas com base na compreensão sobre os canais de vendas e as suas inter-relações; ▪ utilizar os canais de vendas como um elemento gerador de diferencial competitivo; ▪ identificar riscos de conflitos entre os diversos canais de vendas e estabelecer estratégias para a sua mitigação e ▪ elaborar, desenhar e gerir os canais de vendas.

EMENTA
Canais de vendas. Papel dos fabricantes. Papel dos intermediários. Varejistas. Superfabricantes. Distribuidores. Fluxos de canal. Estratégia de canais. Desenho de canais. Gestão do canal.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Canais de vendas 1.1. Canais de vendas: diferentes papéis ao longo do tempo 1.2. Momento atual dos canais de vendas 1.3. Ecossistemas de vendas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a importância dos canais de vendas; ▪ reconhecer o papel estratégico dos canais de vendas no ambiente atual; ▪ avaliar a capacidade de o canal gerar vantagem competitiva para a empresa e ▪ reconhecer a especialização como ferramenta de eficiência e formação de um ecossistema de vendas.
2. Tipos de intermediários 2.1. Papel dos fabricantes 2.2. Papel dos intermediários 2.3. Varejistas 2.4. Superfabricantes, distribuidores e varejistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os tipos de intermediário existentes; ▪ descrever as características e as funções de cada membro dos canais de vendas e ▪ avaliar os impactos dos fluxos de canal sobre os membros da cadeia.

<p>3. Fluxos de canal</p> <p>3.1. Estruturas e agentes facilitadores</p> <p>3.2. Fluxos de canal</p> <p>3.3. Conflito de canais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as diferentes estruturas dos canais de vendas; ▪ identificar os agentes facilitadores, os tipos e as funções; ▪ analisar os fluxos dos canais; ▪ reconhecer conflitos de canais, as suas possíveis origens e consequências e ▪ avaliar as práticas utilizadas, visando evitar o conflito de canais.
<p>4. Estratégia e desenho de canais</p> <p>4.1. Estratégias</p> <p>4.2. Canais de vendas como elemento estratégico</p> <p>4.3. Desenhando os canais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar estratégia; ▪ avaliar como os canais de vendas podem ser inseridos nas estratégias empresariais e ▪ identificar as principais etapas da elaboração de um desenho de canais.
<p>5. Gestão do canal</p> <p>5.1. Gestão do canal</p> <p>5.2. Ações comerciais direcionadas aos canais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar práticas de seleção, motivação e avaliação dos membros do canal; ▪ analisar ações de marketing relacionadas a preço, produto e promoção e ▪ conceituar <i>trade marketing</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- ROCCATO, Pedro Luiz. *O grande livro dos canais de vendas*. São Paulo: Grupo Direct Channel, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Cernage, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Gestão de tributos aplicada a vendas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os princípios fundamentais do Sistema Tributário Nacional na empresa; ▪ aplicar o processo de apuração dos tributos devidos e as suas formas de incidência dentro das principais sistemáticas de apuração existentes como ferramenta para evitar pagamentos em excesso ou pagamentos de multas e juros e ▪ tomar decisões estratégicas dentro das empresas, considerando relacionar a gestão tributária com a melhoria na tomada de decisões estratégicas dentro das empresas.

EMENTA
Sistema Tributário Nacional. Tributos incidentes sobre o resultado das pessoas jurídicas. Tributos incidentes sobre o faturamento das pessoas jurídicas. Planejamento tributário, jurídico e econômico

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Aspectos introdutórios do Sistema Tributário Nacional 1.1. Conceito de tributo 1.2. Competência tributária constitucional 1.3. Princípios do Sistema Tributário 1.4. Obrigação tributária 1.5. Limitações da gestão e do planejamento tributário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o funcionamento do Sistema Tributário Nacional; ▪ conhecer os principais conceitos, princípios e obrigações tributárias e ▪ reconhecer as limitações legais da gestão e do planejamento tributário.
2. Tributos incidentes sobre o resultado das pessoas jurídicas 2.1. Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) 2.2. Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) 2.3. Sistemáticas de apuração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o método de apuração do IRPJ e da CSLL e ▪ conhecer as sistemáticas de apuração do Simples Nacional, lucro presumido e lucro real, para uma melhor decisão de enquadramento tributário nas suas decisões.

<p>3. Tributos incidentes sobre o faturamento das pessoas jurídicas</p> <p>3.1. Imposto sobre Produto Industrializado (IPI)</p> <p>3.2. Contribuições Sociais sobre o Faturamento (PIS) e (Cofins)</p> <p>3.3. Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS)</p> <p>3.4. Imposto sobre Serviços (ISS)</p> <p>3.5. Cálculo do preço de venda</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o método de apuração dos principais tributos sobre o faturamento – IPI, PIS, Cofins, ICMS e ISS; ▪ conhecer os regimes cumulativos e não cumulativos aplicados a esses tributos e ▪ aplicar a tributação na formação do preço final de venda.
<p>4. Planejamento tributário, jurídico e econômico</p> <p>4.1. Planejamento tributário</p> <p>4.2. Aspectos societários</p> <p>4.3. <i> Holding</i> – planejamento patrimonial e familiar</p> <p>4.4. Aspectos tributários</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender os aspectos societários e tributários relacionados ao processo de reorganização empresarial; ▪ aplicar esses aspectos para viabilizar alternativas mais adequadas às decisões de planejamento tributário e ▪ conhecer algumas teses tributárias pacificadas pelo Supremo Tribunal Federal (STF) que podem reduzir significativamente a carga tributária das empresas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MACHADO SEGUNDO, Hugo de Brito. *Curso de direito tributário*. 41. ed. Bahia: Juspodvim, 2020.
- MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- NAVARRO COELHO, Sacha Calmon. *Curso de direito tributário brasileiro*. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.
- SABBAG, Eduardo. *Manual de direito tributário*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- SARAIVA. *Código Tributário Nacional e Constituição Federal*. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Livia Céspedes e Fabiana Dias da Rocha. 47. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade; ▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas, iterativas, e que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>; ▪ construir e analisar modelos de negócios; ▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança; ▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação e ▪ construir e gerenciar redes de inovação.

EMENTA
<p>Conceitos e fundamentos do empreendedorismo. Diferentes abordagens para o empreendedorismo. Tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora. Modelos para a inovação. Gestão da inovação e métricas. Ambidestria organizacional. Inovação e processos de mudança. Modelos de negócio.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</p> <p>1.1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo</p> <p>1.2. <i>Effectuation versus causation</i></p> <p>1.3. Tipos de empreendedorismo</p> <p>1.4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação; ▪ reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias, e ▪ reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo.
<p>2. Cultura empreendedora e inovação</p> <p>2.1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação</p> <p>2.2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação; ▪ conhecer os diferentes tipos de inovação e ▪ construir estratégias específicas para cada uma delas.

<p>2.3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados</p> <p>2.4. Processo de inovação: busca; seleção; implementação e captura de valor</p>	
<p>3. Gestão da inovação</p> <p>3.1. Inovação e ambidestria organizacional: <i>exploitation</i> e <i>exploration</i></p> <p>3.2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</p> <p>3.3. Inovação e processos de mudança</p> <p>3.4. Inovação aberta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar; ▪ estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos; ▪ reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações, e ▪ conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros/as.
<p>4. Modelos de negócio</p> <p>4.1. Modelagem de negócios</p> <p>4.2. Inovação tecnológica e novos negócios</p> <p>4.3. Validação e inovação em modelos de negócio</p> <p>4.4. Plano de negócios <i>versus</i> modelos de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução; ▪ construir modelos de negócio inovadores; ▪ identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções e ▪ identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALMEIDA, A. BASGAL, D. RODRIGUEZ, M. PADUA FILHO, W. *Inovação e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FIGUEIREDO, P. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. *Business model generation*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLANK, S. G. *Do sonho à realização em 4 passos*. São Paulo: Évora, 2012.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *Novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2011.
- KOTTER, John P. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.
- RIES, E. *A startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SARASVATHY, S. D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 2001. Disponível em: www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf. Acesso em: 22 fev. 2022.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Finanças corporativas	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório; ▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios; ▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis; ▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento e ▪ escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio.

EMENTA
<p>Visão geral de finanças para gestores. Matemática Financeira aplicada (valor do dinheiro no tempo, juros compostos e transformação de taxas). Determinação do fluxo de caixa livre para viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento (valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR e período <i>payback</i> simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco <i>versus</i> retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Visão geral de finanças para gestores</p> <p>1.1. Conceituação de finanças 1.2. Funções do gestor financeiro 1.3. Geração de valor em finanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas e ▪ reconhecer as funções do gestor financeiro.
<p>2. Regime de juros compostos</p> <p>2.1. Conceito e utilização 2.2. Principais operações a juros compostos utilizando a HP 12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos; ▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e ▪ transformar taxas em operações de juros compostos.

<p>3. Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento</p> <p>3.1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários</p> <p>3.2. Necessidade de capital giro para a projeção</p> <p>3.3. Valor residual</p> <p>3.4. Fluxo de caixa do projeto de investimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e ▪ projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.
<p>4. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</p> <p>4.1. Método do valor presente líquido (VPL)</p> <p>4.2. Método da taxa interna de retorno (TIR)</p> <p>4.3. Método do <i>payback</i> descontado (PBD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e ▪ decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade.
<p>5. Fundamentos de avaliação de empresas</p> <p>5.1. Diferença entre valor e cotação</p> <p>5.2. Tipos de valor de um ativo</p> <p>5.3. Tipos de avaliação de um ativo</p> <p>5.4. Noções de avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os principais conceitos de avaliação de empresas; ▪ compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e ▪ avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.
<p>6. Relação risco <i>versus</i> retorno</p> <p>6.1. Conceito de risco em finanças</p> <p>6.2. Modelo do CAPM</p> <p>6.3. Modelo do CMPC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo; ▪ compreender o indicador de risco relativo beta; ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CURY, Marcus Vinícius Q. *et al.* *Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. *Matemática financeira: objetiva e aplicada*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BREALEY, Richard A. *et al. Princípios de finanças corporativas*. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2018.
- LACHTERMACHER, Gerson *et al. Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Transformação digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e ciência de dados	Gestão da tecnologia da informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações; ▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais e ▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital.

EMENTA
Tecnologia da informação (TI) nas organizações e inovação tecnológica, estratégia e competitividade. Transformação digital: aspectos essenciais e tendências. Transformação digital e modelos de negócio digital. Nova economia e <i>mindset</i> digital. Papel das pessoas na transformação digital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. TI nas organizações 1.1. TI nas organizações: histórico, conceitos e estratégias básicas 1.2. Importância da TI para as várias indústrias e atividades 1.3. Importância da TI para a competição empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações; ▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais e ▪ avaliar a aplicação da TI para aumento de competitividade em determinado contexto organizacional.
2. Nova economia e <i>mindset</i> digital 2.1. Transformação digital (TD) 2.2. Estratégias e potencial de transformação digital 2.3. Liderança digital 2.4. TD e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; ▪ criar um ambiente propício para a transformação digital; ▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.

<p>3. Transformação digital, inovação e competitividade</p> <p>3.1. Riscos e oportunidades da TD</p> <p>3.2. Impacto da TD na competitividade das organizações</p> <p>3.3. Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital; ▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação; ▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização; ▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD, e ▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.
<p>4. Elementos e tendências de transformação digital</p> <p>4.1. Comportamento e jornada do/a cliente</p> <p>4.2. Transformação da experiência do consumidor</p> <p>4.3. Tendências de transformação digital</p> <p>4.4. Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric e data driven</i>; ▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas; ▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C; ▪ avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, realidade aumentada, <i>machine learning</i>, chatbot, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>, e ▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MORAES, Felipe. *Transformação digital*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CAPOTE, Gart. *A jornada do cliente: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar*. Independently published, 2020.
- ITO, J.; HOWE, J. *Disrupção e inovação: como sobreviver ao futuro incerto*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MALONE, M. S.; ISMAIL, S.; GEEST, Y. V.; YAMAGAMI, G. *Organizações exponenciais*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MARÓSTICA, Eduardo. *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- RIFKIN, J. *Sociedade com custo marginal zero*. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2015.
- ROGER, D. L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- YAMAGAMI, C. *Tecnologia não é tudo: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Economia dos negócios	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas; ▪ analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas; ▪ avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados e ▪ interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e estratégicas da empresa.

EMENTA
<p>Macroeconomia: indicadores. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação, índices de preço e suas aplicações. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação. Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos. Comércio internacional: principais indicadores, mecanismos e instituições. Microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes. Outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</p> <p>1.1. PIB nominal e PIB real</p> <p>1.2. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</p> <p>1.3. Caracterização das políticas macroeconômicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e ▪ listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios.

<p>2. Inflação, índices de preço e sua utilização</p> <p>2.1. Regime de metas para a inflação</p> <p>2.2. Inflação, índices de preço e sua utilização</p> <p>2.3. Regime de metas para a inflação</p> <p>2.4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios</p> <p>2.5. Política monetária e oferta monetária</p> <p>2.6. Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, instrumentos e objetivos; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ analisar os aspectos que levam à definição da taxa básica de juros (Selic) e a sua relação com o regime de metas para a inflação e ▪ demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas.
<p>3. Elementos de macroeconomia aberta</p> <p>3.1. Taxa de câmbio e regime cambial</p> <p>3.2. Balanço de pagamentos</p> <p>3.3. Aspectos do comércio internacional: indicadores, mecanismos e instituições</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o campo da macroeconomia aberta; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia e ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.
<p>4. Microeconomia: comportamentos e determinantes</p> <p>4.1. Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos</p> <p>4.2. Outras estruturas de mercado</p> <p>4.3. Oligopólios e defesa da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas; ▪ analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos; ▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- MANKIW, N. G. *Introdução à economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- VASCONCELOS, Marco Antonio S. *Economia: micro e macro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Estratégias de precificação de produtos e serviços	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a precificação de produtos ou serviços de uma organização, a partir da análise de variáveis financeiras pertinentes; ▪ desenvolver políticas de precificação de produtos ou serviços de uma organização, considerando fatores mercadológicos e variáveis ambientais internas e externas e ▪ adotar políticas de formação do preço de produtos e serviços que considerem a estrutura tributária nacional e os seus impactos nos custos da empresa.

EMENTA
Fornecer um <i>mix</i> de conhecimento das áreas de finanças, contabilidade básica, contabilidade de custos, marketing e economia, o que garante um bom embasamento sobre a formação e a gestão de preços de produtos e serviços.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Conceitos financeiros básicos 1.1. Ebitda 1.2. Rentabilidade sobre o patrimônio líquido 1.3. <i>Markup</i> 1.4. Margem de contribuição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contextualizar os conceitos financeiros básicos e consolidar uma visão das principais ferramentas de avaliação dos resultados da empresa; ▪ apresentar a importância do Ebitda – lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização – bem como a sua importância para a avaliação dos resultados das empresas; ▪ demonstrar os cálculos da rentabilidade, ou seja, o lucro em comparação ao capital investido na empresa; ▪ conscientizar-se sobre a prática de mercado em que muitas empresas estabelecem os seus preços baseados somente no <i>markup</i>, critério que não permite uma avaliação mais adequada dos lucros, e

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver o raciocínio de que a margem de contribuição é a quantia em dinheiro que sobra da receita obtida por meio da venda de um produto, de um serviço ou de uma mercadoria após a retirada do valor dos gastos variáveis.
<p>2. Influência dos tratores mercadológicos na decisão de preços</p> <p>2.1. Preço como indicador de qualidade</p> <p>2.2. Ciclo de vida do produto</p> <p>2.3. Fatores internos</p> <p>2.4. Fatores externos</p> <p>2.5. Elasticidade-preço da demanda</p> <p>2.6. Metodologias de definição de preços</p> <p>2.7. Exemplificação da análise conjunta</p> <p>2.8. Preços dinâmicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender a percepção dos consumidores de que o preço de venda é um fator muito relacionado à qualidade; ▪ apresentar o ciclo de vida dos produtos e a sua relação com o preço de venda, desde a fase de lançamento ou introdução do produto no mercado até a fase de declínio; ▪ entender que os fatores internos das empresas devem ser levados em consideração na formulação dos preços de venda; ▪ conscientizar-se de que as empresas precisam considerar os fatores externos e concorrenciais nas decisões sobre preços de venda; ▪ desenvolver os conceitos sobre métodos de raciocínio para definir os seus preços de venda; ▪ diferenciar o preço baseado na demanda pelo produto dos demais tipos de precificação e ▪ esclarecer que o preço de venda pode ser dinâmico e atrelado a variáveis que permitam o seu aumento ou a sua redução com base nos critérios de cada segmento de mercado.
<p>3. Aspectos tributários da precificação</p> <p>3.1. Tributos internos e externos ao preço de venda</p> <p>3.2. Tributos federais</p> <p>3.3. Tributos estaduais</p> <p>3.4. Tributos municipais</p> <p>3.5. Tributação na importação ou exportação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer que a estrutura tributária brasileira é complexa, mutável e pode causar impactos no preço de venda para evitar que a empresa tenha prejuízos com essas variações; ▪ identificar a diferença entre os tributos internos (incluídos no preço) e externos (não incluídos no preço) e compreender que as suas principais alíquotas devem ser consideradas no cálculo do preço de venda;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais tributos federais, estaduais e municipais, bem como as suas alíquotas e compensações, e de que forma estas afetam os custos dos produtos e ▪ observar a diferença de comportamento dos tributos nos casos de importação e exportação e de movimentação interna no Brasil.
<p>4. Aspectos financeiros da precificação</p> <p>4.1. Custos e despesas fixos</p> <p>4.2. Métodos de custeio</p> <p>4.3. Ponto de equilíbrio operacional</p> <p>4.4. Efeito dos prazos sobre o preço de venda</p> <p>4.5. Custo de reposição e valor presente</p> <p>4.6. Capital de giro por produto</p> <p>4.7. Exemplos de cálculo de margens de contribuição</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os conceitos de gasto, custo, despesa, investimento, perda, receita e a sua relação com o preço de venda; ▪ diferenciar custos, despesas fixas e custos variáveis, e entender a maneira de separá-los nos cálculos; ▪ demonstrar a diferença entre o método de custeio por absorção e o método direto ou variável; ▪ identificar as quantidades a serem vendidas para que a empresa alcance o ponto de equilíbrio e não tenha lucro nem prejuízo; ▪ calcular os efeitos dos prazos sobre os preços de venda e a forma como devem ser atualizados para compensar eventuais mudanças de prazo; ▪ compreender que o custo de aquisição de matérias-primas ou insumos será sempre o custo de reposição a valor presente; ▪ compreender a importância de a empresa manter um bom capital de giro para evitar descompassos nos prazos entre as contas a pagar e as contas a receber e ▪ reconhecer os três modelos de cálculo de margens de contribuição nos segmentos comercial, de serviços e industrial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSEF, Roberto. *Gerência de preços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- RAJU, Jagmohan; ZHANG, Z. John. *O preço inteligente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CARNEIRO, Jorge *et al.* *Formação e administração de preços*. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, Kevin. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- NAGLE, Thomas; HOLDEN, Reed. *Estratégia e táticas de preço*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e <i>trade marketing</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerenciar uma cadeia de suprimentos; ▪ adequar uma cadeia de suprimentos aos sistemas distributivos; ▪ conhecer os parâmetros que ordenam o canal de distribuição, tais como os tipos de canais, as suas funções, os seus serviços, os custos, a rentabilidade e os participantes; ▪ aplicar os principais conceitos do <i>trade marketing</i> e do novo modelo de <i>omnichannel</i>, visualizando a cada vez mais frequente integração entre os mundos físico e digital no varejo; ▪ realizar a conexão entre o <i>trade marketing</i> e a proposta <i>omnichannel</i> e ▪ entregar soluções de <i>intelligence fulfillment</i>, muito necessárias nesse novo cenário do varejo.

EMENTA
Proporciona o entendimento de uma adequada gestão da organização e dos seus canais de distribuição. Realiza a conexão entre o <i>trade marketing</i> e a proposta <i>omnichannel</i> .

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Cadeia de suprimentos 1.1. Logística 1.2. Tipos e atividades logísticas 1.3. Fluxos e planejamento logístico 1.4. Tecnologias da informação e da comunicação 1.5. Financiamento e riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os principais conceitos relacionados à logística; ▪ reconhecer a importância dos processos e fluxos logísticos na cadeia de suprimentos; ▪ contextualizar a distribuição no mercado servido; ▪ apresentar as principais tecnologias que servem ao processo logístico e ▪ demonstrar a importância de avaliar os riscos no processo.
2. Canais de distribuição 2.1. Intermediários 2.2. Franquias 2.3. Fluxos distributivos, necessidades dos/as clientes e nível de serviço 2.4. Plano de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os intermediários e compreender o seu papel no processo de distribuição; ▪ detalhar os canais de distribuição e ▪ evidenciar como um plano de distribuição é importante para o negócio.

<p>3. Trade marketing</p> <p>3.1. O <i>trade marketing</i> e a sua função estratégica</p> <p>3.2. Apresentação física das lojas e <i>visual merchandising</i></p> <p>3.3. Planejamento e acompanhamento de promoções no ponto de venda</p> <p>3.4. Gerenciamento por categorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar <i>trade marketing</i> às práticas de distribuição; ▪ identificar os elementos fundamentais para a concepção ou a reformulação do composto de um varejo em um ambiente competitivo; ▪ analisar a melhor forma de expor os produtos em uma loja, considerando a experiência de compra do/a consumidor/a, e ▪ reconhecer os aspectos importantes para a definição da localização comercial de uma loja.
<p>4. Omnichannel e canais físicos e digitais</p> <p>4.1. Diferenças entre os canais físicos e digitais</p> <p>4.2. <i>Omnichannel</i> e <i>intelligence fulfillment</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar operações de canais físicos e digitais; ▪ compreender o funcionamento das operações de gestão no ambiente <i>omnichannel</i> e ▪ utilizar as ferramentas de <i>intelligence fulfillment</i> e as tecnologias envolvidas nesse processo.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- RAMADAN, Shady. *Omnichannel marketing: the roadmap to create and implement omnichannel strategy for your business*. Seattle: Smashwords Edition, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- COUGHLAN, Anne *et al.* *Canais de marketing*. São Paulo: Pearson, 2012.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- UNDERHILL, Paco. *Vamos às compras: a ciência do consumo*. São Paulo: Campus, 1999.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Formulação da política comercial	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentar e elaborar uma proposta de política comercial com a aplicabilidade em empresas de diversos segmentos; ▪ discutir a aplicabilidade e a importância dos elementos centrais de uma política comercial para a força de vendas; ▪ compor uma proposta de política comercial aplicável a um determinado contexto organizacional; ▪ aplicar os conceitos de monitoramento de vendas nas rotinas de acompanhamento de vendas; ▪ formular as suposições fundamentais e as atividades-chave de uma política comercial; ▪ descrever as políticas comerciais, administração das vendas, controle, análise e avaliação e ▪ identificar sistemas analíticos de previsão de vendas como base de avaliação de uma política comercial.

EMENTA
<p>Elementos essenciais da política comercial. Formulação da política comercial. Suposições, metas e atividades de vendas. Canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas. Serviços complementares. Relacionamento com clientes. Programas de endomarketing. Políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e administração de vendas. Remuneração. Avaliação do desempenho. Política de preços. Orçamento e controle. Análise e avaliação de vendas.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Elementos essenciais da política comercial</p> <p>1.1. Principais elementos da política comercial</p> <p>1.2. Relação entre marketing e vendas</p> <p>1.3. Segmentação, posicionamento e ciclo de vida dos produtos</p> <p>1.4. Visão contemporânea dos/as gestores/as no contexto atual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os principais elementos da política comercial; ▪ relacionar as diferenças e semelhanças das áreas de marketing e de vendas; ▪ compreender estratégias de segmentação, posicionamento e ciclo de vida dos produtos, e ▪ identificar a visão contemporânea dos/as gestores no contexto atual.

<p>2. Bases para a formulação da política comercial</p> <p>2.1. Inserção do plano de vendas no planejamento de marketing</p> <p>2.2. Elementos do <i>business plan</i></p> <p>2.3. Elementos do plano de marketing</p> <p>2.4. Fatores fundamentais para a definição da política comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância da inserção do plano de vendas no planejamento de marketing; ▪ identificar os elementos que compõem o <i>business plan</i>; ▪ identificar os elementos do plano de marketing e ▪ determinar os fatores fundamentais para a definição da política comercial.
<p>3. Elaboração da política comercial</p> <p>3.1. Suposições, metas e atividades de vendas</p> <p>3.2. Canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas</p> <p>3.3. Serviços complementares, relacionamento com clientes e programas de endomarketing</p> <p>3.4. Políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e administração de vendas</p> <p>3.5. Remuneração, avaliação do desempenho e motivação</p> <p>3.6. Política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas</p> <p>3.7. Importância da política comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as partes que compõem uma política comercial: <ul style="list-style-type: none"> ▪ suposições, metas e atividade de vendas; ▪ canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas; ▪ serviços complementares, relacionamento com clientes e programas de endomarketing; ▪ políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e administração de vendas; ▪ remuneração, avaliação do desempenho e motivação e ▪ política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas; ▪ compreender a importância da formulação da política comercial para o negócio e ▪ elaborar uma proposta de política comercial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BOECHAT, Marcelo Nascimento. *Gestão de vendas e política comercial*. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 15. ed. Pearson, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALVAREZ, Francisco J. S. M.; CARVALHO, Marcos R. *Gestão eficaz da equipe de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAGALDI, Sandro. *Vendas 3.0: reposicionando o vendedor, a equipe de vendas e toda a organização*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- STANTON, William; SPIRO, Rosann. *Administração de vendas*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Planejamento de vendas e novos negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceber um planejamento de vendas e novos negócios; ▪ desenvolver visão sistêmica sobre o planejamento estratégico de vendas; ▪ pensar estrategicamente sobre os fatores exógenos que impactam o planejamento estratégico de vendas; ▪ lidar com os diferentes ambientes organizacionais que impactam o trabalho de um/a profissional de vendas; ▪ desenvolver a visão estratégica de vendas e <i>sales analytics</i> e ▪ pensar estrategicamente sobre os desafios de se implementar o planejamento estratégico de vendas.

EMENTA
Princípios da elaboração de um plano de vendas. Análise do ambiente externo. Análise do ambiente interno. Elementos estratégicos do plano de vendas. Elementos táticos do plano de vendas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Planejamento de vendas e planejamento estratégico da empresa 1.1. Princípios da elaboração de um plano de vendas 1.2. Análise do ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância e os benefícios do planejamento de vendas para uma empresa e ▪ alinhar o plano de vendas ao planejamento estratégico da empresa.
2. Análise do ambiente interno 2.1. Modelo das cinco forças de Porter 2.2. Análise do ambiente organizacional 2.3. Análise Swot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os elementos que compõem o ambiente interno de uma organização e ▪ alinhar o plano de vendas ao planejamento estratégico da empresa ao seu ambiente interno.

<p>3. Elementos estratégicos do plano de vendas</p> <p>3.1. Formulação de objetivos</p> <p>3.2. Identificação da oferta</p> <p>3.3. Identificação da localidade para venda: <i>on-line e off-line</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as opções mais adequadas para a definição de diversas questões relativas ao planejamento de vendas e ▪ avaliar alternativas e identificar as opções mais adequadas para a definição de diversas questões relativas ao planejamento de vendas.
<p>4. Elementos táticos do plano de vendas</p> <p>4.1. Mapa de empatia e persona do/a consumidor/a</p> <p>4.2. <i>Outbound sales versus inbound sales</i></p> <p>4.3. <i>Sales analytics</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as decisões táticas do processo de planejamento de vendas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALLEN, D. *A arte de fazer acontecer*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- ANDERSON, C. *A cauda longa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHAFFEY, D.; CHADWICK, F. *Digital marketing*. London: Pearson Higher, 2019.
- CHAFFEY, D.; HEMPHILL, T.; EDMUNDSON-BIRD, D. *Digital business and e-commerce management*. London: Pearson Higher, 2019.
- RIES, A.; JACK, T. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson, 2003.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. FGV <i>business challenge</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
Aperfeiçoar as competências específicas que garantam a polivalência profissional nos novos mercados, a convivência participativa, a iniciativa, a liderança e a criatividade dos/as estudantes dos cursos de MBA Online da Fundação Getúlio Vargas (FGV Online).

EMENTA
Oligopólio. Ferramentas de diagnóstico empresarial. Trabalho em equipe. Tomada de decisão. Desenvolvimento de estratégias. Metas. Melhoria contínua.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Jogo de empresas SDE 1.1. Dinâmica do jogo 1.2. Constituição da empresa 1.3. Recursos disponíveis 1.4. Como vencer o jogo 1.5. Decisões 1.6. Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; ▪ entender o mecanismo de uma empresa; ▪ trabalhar em equipe; ▪ tomar decisão na atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos; ▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias; ▪ definir metas; ▪ implementar objetivos e diretrizes por meio de tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação; ▪ identificar lições aprendidas e ▪ demonstrar a importância da implantação de melhoria contínua.
2. Modelo do negócio 2.1. Mercado 2.2. Tecnologia de processo e produto 2.3. Pessoas 2.4. Finanças 2.5. Informações	
3. Cadastramento dos/as alunos/as nas equipes do Jogo de Negócios SDE 3.1. Distribuição de senhas provisórias por equipes 3.2. Acesso dos/as alunos/as para cadastramento	