

The background of the entire page is a photograph of a man with short dark hair, wearing a grey sweater over a light blue collared shirt. He is sitting at a desk, looking at a laptop screen with a slight smile. The image has a blue color overlay and is decorated with a network of glowing blue lines and nodes, as well as faint, glowing icons of a Wi-Fi signal and a smartphone. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

## MBA EXECUTIVO: GESTÃO EMPRESARIAL

MBA *Online*

**NOME DO CURSO****MBA Executivo: Gestão Empresarial****CARGA HORÁRIA****432 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****EBAPE****DESCRIÇÃO DO CURSO**

Planejar, desenvolver, aplicar e avaliar ações e estratégias para um negócio são atividades que requerem conhecimento variado e multidisciplinar. Sendo assim, o **MBA Executivo: Gestão Empresarial** desenvolve diversas competências importantes para o cotidiano de uma empresa, na área de liderança, estratégia, planejamento e tomada de decisões.

O **MBA Executivo: Gestão Empresarial** é estruturado em uma sequência de 18 disciplinas com previsão de duração de, aproximadamente, 16 meses, com 432 horas/aula, sendo 420 horas/aula compostas de disciplinas cursadas a distância e 12 horas/aula de seminário presencial. São 16 disciplinas *on-line*, que proporcionam ao/à estudante conhecimento variado e multidisciplinar, e duas disciplinas de jogos interdisciplinares, um de abertura e outro de encerramento, em que os/as estudantes têm 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 Empresarial** é ideal para quem deseja flexibilidade de tempo e local de estudo, sem perder a vantagem de interagir e trabalhar colaborativamente com outros 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;
- analisar a saúde econômico-financeira da empresa para tomada de decisões de investimento, maximizadoras da relação risco e retorno dos investidores;
- criar cultura e ambiente de inovação;
- tomar decisões fundamentadas com o uso eficiente de dados e informações;
- utilizar a tecnologia para ganho de produtividade e acesso eficiente de mercados;
- liderar pessoas, negociando com efetividade e gerenciando conflitos;
- identificar direitos básicos, práticas abusivas e sanções previstas na Lei nº 8.078/90, assim como questões ligadas ao *compliance* e à proteção de dados;
- avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações;
- propor planos mitigadores de riscos para as organizações;
- coordenar a gestão da cadeia de suprimentos, desde o planejamento até a implantação;
- mapear processos, mensurando e controlando resultados, e
- propor ações corretivas e de melhoria para processos.

### PÚBLICO-ALVO

O **MBA Executivo: Gestão Empresarial** é recomendado para:

- profissionais que atuam ou pretendem atuar na área da Gestão Empresarial, em funções gerenciais ou executivas de empresas públicas/privadas, e
- empreendedores/as que almejam abrir o seu próprio negócio.

### 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\*\*

\*\*O tempo mínimo pode ser maior, dependendo do curso e da coordenação local.

## METODOLOGIA

O **MBA Executivo: Gestão Empresarial** 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, permitem 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
Liderança e gestão de equipes	24h
Estratégia corporativa e de negócios	24h
Estratégias de marketing	24h
Gestão de projetos	24h
<i>Supply chain management</i>	24h
Análise das demonstrações contábeis	24h
Negociação e administração de conflitos	24h
<i>Environmental, social e corporate governance</i>	24h
Empreendedorismo e gestão da inovação	24h
Finanças corporativas	24h
Transformação digital	24h
Economia dos negócios	24h
<i>Business analytics</i>	24h
<i>Business process management</i>	24h
Gestão de serviços	24h
Gestão integrada de custos e orçamento	24h
<i>FGV business challenge</i>	24h

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

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Serviços

COMPETÊNCIAS
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"> <li>▪ apresentar múltiplas habilidades, favorecendo a transdisciplinaridade, e</li> <li>▪ ampliar o <i>networking</i> nos diferentes cursos de MBA Online.</li> </ul>
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"> <li>▪ Apresentação</li> <li>▪ Realizando apresentações criativas</li> <li>▪ Elaborando um portfólio</li> <li>▪ Desenvolvimento <i>storytelling</i></li> <li>▪ Fazendo um <i>pitch</i></li> </ul>	
Desafio 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação</li> <li>▪ <i>Environmental, social and governance</i> (ESG)</li> <li>▪ Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e Agenda 2030</li> <li>▪ <i>Compliance versus</i> governança</li> <li>▪ Filantropia <i>versus</i> responsabilidade socioambiental</li> <li>▪ <i>Greenwashing</i></li> <li>▪ Empreendedorismo social</li> </ul>	

## Desafio 3

- Apresentação
- Ética e sustentabilidade nas empresas
- *Compliance*

**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. Liderança e gestão de equipes	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

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

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><b>1. Liderança em tempos de mudança</b></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"> <li>▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante;</li> <li>▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças;</li> <li>▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e</li> <li>▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.</li> </ul>

<p><b>2. Teorias e abordagens para a liderança</b></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"> <li>▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência;</li> <li>▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes;</li> <li>▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.</li> </ul>
<p><b>3. Liderança e desenvolvimento de equipes</b></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"> <li>▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações;</li> <li>▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe;</li> <li>▪ propor planos de desenvolvimento à equipe e</li> <li>▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.</li> </ul>
<p><b>4. Liderança e motivação</b></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"> <li>▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes;</li> <li>▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e</li> <li>▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

#### 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
3. Estratégia corporativa e de negócios	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ determinar a amplitude de atuação do negócio;</li> <li>▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos;</li> <li>▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa;</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e uso de indicadores e metas.</li> </ul>

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

<p><b>3. Diagnóstico empresarial</b></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"> <li>▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;</li> <li>▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e propor cenários de futuro.</li> </ul>
<p><b>4. Estruturação das estratégicas</b></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"> <li>▪ elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos</li> <li>▪ conhecer os objetivos da organização;</li> <li>▪ identificar indicadores para a organização;</li> <li>▪ traçar metas para a organização;</li> <li>▪ propor iniciativas para a organização;</li> <li>▪ planejar a organização por meio do BSC;</li> <li>▪ conhecer a metodologia OKR e utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.</li> </ul>
<p><b>5. Estratégia de crescimento de negócios</b></p> <p>5.1. Estratégias de crescimento</p> <p>5.2. Novos modelos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar o crescimento ordenado da organização e</li> <li>▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.</li> </ul>

#### 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: Editora 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
4. Estratégias de marketing	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

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

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 clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.

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

<p><b>2. Comportamento do consumidor</b></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"> <li>▪ reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>▪ discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>▪ analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo;</li> <li>▪ discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do consumidor;</li> <li>▪ desenhar o mapa de empatia;</li> <li>▪ identificar as principais estratégias de posicionamento e</li> <li>▪ desenhar o mapa de posicionamento.</li> </ul>
<p><b>3. Marketing mix</b></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"> <li>▪ diferenciar produtos de serviços;</li> <li>▪ identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto;</li> <li>▪ reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos;</li> <li>▪ identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma;</li> <li>▪ conhecer as principais estratégias de marca;</li> <li>▪ identificar as estratégias genéricas de formação de preço;</li> <li>▪ compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e</li> <li>▪ identificar as principais estratégias de promoção e comunicação.</li> </ul>
<p><b>4. Marketing digital e relacionamento com os clientes</b></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 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"> <li>▪ diferenciar estratégias de elementos;</li> <li>▪ planejar programas de relacionamento nas empresas;</li> <li>▪ utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM);</li> <li>▪ identificar as métricas de rentabilidade do cliente;</li> <li>▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e</li> <li>▪ diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- KAMLOT, Daniel, FAJARDO, Bernardo G. *Marketing*. Rio de Janeiro: Editora 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	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

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

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><b>1. Fundamentos de Projeto, Programa e Portfólio</b></p> <p>1.1 Conceito e definição de um projeto</p> <p>1.2 Projeto x Programa x 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"> <li>▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ identificar projeto, programa, portfólio;</li> <li>▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto</li> <li>▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos</li> </ul>

<p><b>2. Domínios e Princípios de Performance</b></p> <p>2.1. Incerteza  2.2. Medição  2.3. Entrega  2.4. Trabalho do Projeto  2.5. Planejamento  2.6. Abordagem do Desenvolvimento e Ciclo de Vida  2.7. Time  2.8. <i>Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o grau de incerteza em projetos;</li> <li>▪ analisar formas de medição de performance;</li> <li>▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> <li>▪ reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>▪ analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido);</li> <li>▪ compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto;</li> <li>▪ reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e</li> <li>▪ escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>
<p><b>3. Gerenciamento de projetos preditivos</b></p> <p>3.1. Restrição Tripla  3.2. Demais áreas de conhecimento  3.3. Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>▪ simular o planejamento de um projeto preditivo e</li> <li>▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>
<p><b>4. Gerenciamento de projetos Ágeis</b></p> <p>4.1. Introdução à Agilidade  4.2. Práticas e Métodos Ágeis  4.3. Framework Scrum</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>▪ conhecer as principais práticas e métodos ágeis;</li> <li>▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework</i> Scrum e</li> <li>▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora 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. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7ª ed. Newton Square: PMI, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- 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>Supply chain management</i>	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer a modelagem da cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ planejar, estruturar, implantar e coordenar a gestão da cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ mensurar e otimizar os principais custos logísticos;</li> <li>▪ estabelecer, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e</li> <li>▪ avaliar as práticas de ESG e <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.</li> </ul>

EMENTA
<p>Processo de globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos. Gestão das operações logísticas nas empresas. Infraestrutura logística brasileira. Sistemas de informação, tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Negócios eletrônicos B2B e B2C. Funções logísticas. Decisões de <i>trade-off</i> na cadeia de suprimentos. Avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade. ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos</b></p> <p>1.1 Internacionalização e fragmentação da produção</p> <p>1.2 Gestão das operações logísticas nas empresas</p> <p>1.2.1 Integração dos processos logísticos</p> <p>1.2.2 Logística de entrada (<i>inbound</i>), de manufatura e de saída (<i>outbound</i>)</p> <p>1.2.3 Estrutura e processos de logística reversa</p> <p>1.3 Infraestrutura logística brasileira</p> <p>1.3.1 Modais de transporte</p> <p>1.3.2 Malhas viárias e ferroviárias no Brasil</p> <p>1.3.3 Infraestrutura portuária e aeroviária</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer a integração entre países, processos e negócios;</li> <li>▪ entender a fragmentação geográfica de produção;</li> <li>▪ identificar oportunidades de ganho, devido à fragmentação geográfica de produção;</li> <li>▪ avaliar a integração de processos logísticos na empresa;</li> <li>▪ estruturar as operações de entrada, manufatura e distribuição de produtos e serviços;</li> <li>▪ planejar e implementar processos de logística reversa;</li> <li>▪ identificar a melhor utilização dos modais de transporte e</li> <li>▪ utilizar a infraestrutura logística no Brasil de forma eficaz.</li> </ul>

<p><b>2. Tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos</b></p> <p>2.1 Gestão de TI aplicada à cadeia de suprimentos</p> <p>2.2 <i>Enterprise resource planning</i> (ERP), <i>manufacturing resource planning</i> (MRP) e <i>sales and operations planning</i> (S&amp;OP)</p> <p>2.3 Modelos Scor (<i>plan, source, make, deliver e return</i>), <i>make-to-order</i> (fabricar para venda), <i>make-to-stock</i> (fabricar para estoque), <i>engineer-to-order</i> (desenvolver por projeto)</p> <p>2.4 Negócios eletrônicos B2B e B2C</p> <p>2.5 Sistema de <i>e-procurement</i> e <i>e-sourcing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar as tecnologias aplicadas à cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ desenvolver processos utilizando os sistemas MRP e S&amp;OP na gestão de negócios;</li> <li>▪ reconhecer <i>softwares</i> específicos na gestão de processos logísticos;</li> <li>▪ interpretar modelos de gestão aplicáveis à cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ compreender o processo de <i>e-procurement</i> para a identificação de potenciais fornecedores e</li> <li>▪ interpretar a utilização do <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i> nos processos de negócios B2B e B2C.</li> </ul>
<p><b>3. Funções logísticas</b></p> <p>3.1 Compras, aquisição e suprimentos</p> <p>3.2 Administração de materiais, gestão de estoques e armazenagem</p> <p>3.3 Programação, planejamento e controle da produção</p> <p>3.4 Distribuição, transportes e administração de tráfego</p> <p><b>4. Decisões de <i>trade-off</i> na cadeia de suprimentos.</b></p> <p>4.1 Equação de <i>trade-off</i> para apoio às decisões</p> <p>4.2 Modelagem de processos na cadeia suprimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os processos de suprimentos e administração de materiais;</li> <li>▪ compreender as diretrizes relacionadas à programação, ao planejamento e ao controle da produção;</li> <li>▪ interpretar informações para potencializar processos logísticos e</li> <li>▪ esboçar a equação de <i>trade-off</i> para avaliar pontos de investimento e ganhos na cadeia de suprimentos.</li> </ul>

<p><b>5. Avaliação do desempenho para qualidade, produtividade e competitividade</b></p> <p>5.1 Nível de desempenho de serviços</p> <p>5.2 Tempo de atendimento/ciclo de pedidos</p> <p>5.3 Nível de cumprimento de prazos</p> <p>5.4 Custos logísticos</p> <p><b>6. ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva</b></p> <p>6.1 ESG e estrutura da cadeia de suprimentos verde</p> <p>6.2 ESG e sustentabilidade na cadeia de suprimentos</p> <p>6.3 Princípios do <i>ecodesign</i></p> <p>6.4 Capacidade dinâmica da cadeia de suprimentos sustentável</p> <p>6.5 Impacto de crises pandêmicas e humanitárias nas cadeias de suprimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar as informações de mercado, a velocidade das ações internas e o tempo de resposta;</li> <li>▪ criar indicadores de desempenho para ajustes de processos e efetivação de resultados;</li> <li>▪ identificar oportunidades de melhoria de performance em processos logísticos;</li> <li>▪ compreender as práticas de ESG e de <i>green supply chain</i> para a sustentabilidade e a redução de riscos ambientais e</li> <li>▪ utilizar e potencializar a cadeia de suprimentos verde como vantagem competitiva.</li> </ul>
--	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LEITE, Paulo R. *Logística reversa sustentabilidade e competitividade*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MAGALHÃES, Eduardo *et al. Gestão da cadeia de suprimentos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOWERSOX, D. J. *et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos*. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. *Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional*. 4 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Análise das demonstrações contábeis	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa;</li> <li>▪ analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros e</li> <li>▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).</li> </ul>

EMENTA
<p>Sistema de informação contábil. Relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial – BP, demonstração de resultado do exercício – DRE, demonstração dos fluxos de caixa – FCX e demonstrações das mutações do patrimônio líquido – DMPL). Análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade. Análises horizontal e vertical.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Sistema de informação contábil</b></p> <p>1.1. Origem da contabilidade</p> <p>1.2. Usuários das informações contábeis</p> <p>1.3. Informação contábil</p> <p>1.4. Objetivos da contabilidade</p> <p>1.5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial</p> <p>1.6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a função da contabilidade financeira na organização;</li> <li>▪ identificar os usuários e os seus interesses;</li> <li>▪ analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial e</li> <li>▪ utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.</li> </ul>
<p><b>2. Estrutura das demonstrações contábeis</b></p> <p>2.1. Demonstrações contábeis de propósito geral</p> <p>2.2. Balanço patrimonial</p> <p>2.3. Demonstração do resultado do exercício</p> <p>2.4. Demonstração dos fluxos de caixa</p> <p>2.5. Demonstração das mutações do patrimônio líquido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as principais demonstrações contábeis e</li> <li>▪ apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.</li> </ul>

<p><b>3. Elaboração das demonstrações contábeis</b></p> <p>3.1. Método das partidas dobradas</p> <p>3.2. Regime de caixa e regime de competência</p> <p>3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem inclusive contas de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar os regimes de caixa e de competência e</li> <li>▪ elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.</li> </ul>
<p><b>4. Análise econômico-financeira</b></p> <p>4.1. Objetivos da análise econômico-financeira</p> <p>4.2. Análise vertical</p> <p>4.3. Análise horizontal</p> <p>4.4. Análise por indicadores de desempenho</p> <p>4.5. Elaboração do relatório</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores, e</li> <li>▪ elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.</li> </ul>

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- MARION, José Carlos. *Análise das demonstrações contábeis*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. *Contabilidade financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

#### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* *Manual de contabilidade societária*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Negociação e administração de conflitos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz;</li> <li>▪ analisar, sistemicamente, situações de conflito, relacionando os interesses e necessidades das partes envolvidas, a fim de propor soluções inovadoras que agreguem valor aos diferentes <i>stakeholders</i>;</li> <li>▪ identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções;</li> <li>▪ negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores e</li> <li>▪ aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados.</li> </ul>

EMENTA
<p>Gestão de conflitos. Tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações. Técnicas e estratégias de resolução de conflitos. Aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação. Técnicas, estratégias e táticas de negociação. Tipos e etapas da negociação. Abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações. Comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação. Comunicação não violenta na negociação. Negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Gestão de conflitos</b></p> <p>1.1. Diferentes tipos de conflito</p> <p>1.2. Causas, impactos e consequências dos conflitos</p> <p>1.3. Técnicas de gestão de conflitos e critérios de utilização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar os diferentes tipos de conflito e as suas causas;</li> <li>▪ identificar os impactos e consequências dos conflitos nas organizações e</li> <li>▪ aplicar técnicas de gestão de conflitos.</li> </ul>
<p><b>2. Aspectos substantivos da negociação</b></p> <p>2.1. Tipos de negociação: distributiva e integrativa</p> <p>2.2. Estilos de negociação</p> <p>2.3. Etapas do processo de negociação</p> <p>2.4. Estratégias e táticas da negociação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar os tipos e estilos de negociação e aplicar, adequadamente, as técnicas necessárias;</li> <li>▪ identificar as etapas de um processo de negociação;</li> </ul>

<p>2.5. Diferentes abordagens de negociação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as estratégias e táticas mais utilizadas na negociação bem como os critérios para definição de aplicação;</li> <li>▪ analisar, criticamente, o seu desempenho em negociações, sob os pontos de vista comportamental, ético e técnico;</li> <li>▪ identificar as abordagens de negociação, com as suas respectivas vantagens e desvantagens, e</li> <li>▪ identificar os princípios das negociações baseadas no modelo de Harvard.</li> </ul>
<p><b>3. Comunicação, persuasão e superação de impasses</b></p> <p>3.1. Processo de comunicação</p> <p>3.2. Técnica da escuta ativa</p> <p>3.3. Técnicas de persuasão</p> <p>3.4. Mapeamento: técnica das perguntas</p> <p>3.5. Comunicação não verbal: linguagem corporal e leitura do ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar argumentação adequada como forma de atingir objetivos;</li> <li>▪ aplicar a técnica da escuta ativa para superação de impasses e objeções;</li> <li>▪ demonstrar como a habilidade da comunicação verbal e não verbal pode impactar, de forma positiva ou negativa, o processo de negociação e</li> <li>▪ aplicar a capacidade de argumentação e persuasão para influenciar negociadores.</li> </ul>
<p><b>4. Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos</b></p> <p>4.1. Aspectos culturais e relacionais</p> <p>4.2. Comunicação não violenta (CNV)</p> <p>4.3. Mediação na resolução de conflitos</p> <p>4.4. Negociação e tomada de decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a influência da questão cultural nas negociações e na gestão de conflitos;</li> <li>▪ reconhecer a importância das relações e das emoções no processo de negociação;</li> <li>▪ reconhecer o papel da comunicação não violenta (CNV) e dos processos de mediação na solução de conflitos e</li> <li>▪ identificar métodos adequados de tomada de decisão em processos de negociação e resolução de conflitos.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula, BANDOS, Melissa. *Negociação e solução de conflitos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- LAX, David; SEBENIUS, James. *Negociação 3D*. São Paulo: Artmed, 2011.
- LEMPEREUR, Alain; COLSON, Aurélien; DUZERT, Yann. *Método de negociação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROGER, Fischer; URY William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. São Paulo: Sextante, 2018.
- ROSEMBERG, Marshall. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2020.
- URY, William. *Supere o não: negociando com pessoas difíceis*. São Paulo: Best Seller, 2012.
- WEISS, Jill. *Negociações eficazes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. (Coleção Harvard: um guia acima da média).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. <i>Environmental, social e corporate governance</i>	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações;</li> <li>▪ construir o relatório GRI para a organização;</li> <li>▪ avaliar os impactos ambientais das operações da organização e</li> <li>▪ propor planos estratégicos para mitigação de riscos sociais e ambientais.</li> </ul>

EMENTA
<p>Estrutura e conflitos de governança na organização. Conformidade das práticas socioeconômicas da empresa. Conformidade ambiental às leis anticorrupção e à legislação tributária. Diversidade da força de trabalho. Liberdade sindical. Práticas de segurança no trabalho. Saúde e segurança dos consumidores. Políticas de diversidade. Alinhamento da cultura organizacional à heterogeneidade da força de trabalho.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG</b></p> <p>1.1. Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade</p> <p>1.2. Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado</p> <p>1.3. Economia circular e consumo consciente</p> <p>1.4. Modelo <i>doughnut</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações e</li> <li>▪ elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica.</li> </ul>
<p><b>2. Finanças sustentáveis</b></p> <p>2.1. Cinco pilares das finanças sustentáveis</p> <p>2.2. Participantes do modelo de finanças sustentáveis</p> <p>2.3. Políticas e regulações de finanças sustentáveis</p> <p>2.4. Produtos de finanças sustentáveis (<i>green bond market</i>, projetos <i>green loan market</i> e <i>green bond</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os pilares das finanças sustentáveis;</li> <li>▪ elencar os participantes (<i>stakeholders</i>) do modelo de finanças sustentáveis;</li> <li>▪ reconhecer as políticas e regulações de finanças sustentáveis e</li> <li>▪ avaliar os prós e contras dos principais produtos de finanças sustentáveis.</li> </ul>

<p><b>3. ESG e gestão de riscos</b></p> <p>3.1. Programas de meio ambiente</p> <p>3.2. Programas sociais</p> <p>3.3. Programas de governança (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais)</p> <p>3.4. <i>Compliance</i>, integridade, KPIs, padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</i> e recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais riscos ambientais para a empresa (mudanças climáticas, poluição ambiental, perda da biodiversidade, impactos da/na cadeia de suprimentos);</li> <li>▪ propor políticas para mitigar os riscos ambientais para a empresa;</li> <li>▪ identificar os principais riscos sociais para a empresa (relações trabalhistas e diversidade da força de trabalho, saúde e segurança, conflitos sociais);</li> <li>▪ propor políticas para mitigar os riscos sociais para a empresa;</li> <li>▪ identificar os principais riscos de governança para a empresa (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise, questões reputacionais);</li> <li>▪ propor políticas para mitigar os riscos de governança para a empresa e</li> <li>▪ identificar os KPIs, os padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</i> e as recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)</i>.</li> </ul>
<p><b>4. Elaboração do relatório GRI</b></p> <p>4.1 <i>Standards</i> universais</p> <p>4.1 <i>Standards</i> econômicos</p> <p>4.2 <i>Standards</i> ambientais</p> <p>4.3 <i>Standards</i> sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar o relatório GRI;</li> <li>▪ analisar relatórios GRI;</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> universais (escopo, referências normativas, materialidade e perfil organizacional);</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> econômicos (desempenho econômico, externalidades, políticas tributárias e anticorrupção);</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> ambientais (uso de energia, água, emissão de gases poluentes, políticas de efluentes e reutilização de energia, aderência às leis e à legislação) e</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> sociais (relações trabalhistas, políticas de diversidade, combate ao trabalho infantil e análogo à escravidão, direitos humanos e relações com as comunidades).</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BARBIERI, José Carlos. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2017.
- TACHIZAWA, Takeshi. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Editora Nacional, 2019.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BLOKDYK, Gerardus. *ESG investing a complete guide*. 2020 edition. Toronto: Kobo Editions, 2020.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Normas GRI. *GRI Community*, [20--]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em: 12 jul. de 2021.
- HILL, John. *Environmental, social, and governance (ESG) investing: a balanced analysis of the theory and practice of environmental, social, and governance*. Cambridge: Academic Press, 2020.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

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

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><b>1. Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</b></p> <p>1.1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo</p> <p>1.2. Effectuation x Causation</p> <p>1.3. Tipos de empreendedorismo</p> <p>1.4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação;</li> <li>▪ Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias</li> <li>▪ Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo</li> </ul>
<p><b>2. Cultura empreendedora e inovação</b></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> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação</li> <li>▪ Conhecer os diferentes tipos de inovação</li> <li>▪ Construir estratégias específicas para cada uma delas</li> </ul>

<p><b>3. Gestão da inovação</b></p> <p>3.1. Inovação e ambidestria organizacional: Exploitation e Exploration</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"> <li>▪ Construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar</li> <li>▪ Estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos</li> <li>▪ Reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações</li> <li>▪ Conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros</li> </ul>
<p><b>4. Modelos de negócio</b></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 x Modelos de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução</li> <li>▪ Construir modelos de negócio inovadores</li> <li>▪ Identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções</li> <li>▪ Identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. Cengage Learning, 2012.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2019.
- FIGUEIREDO, P. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. 2ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015
- ALMEIDA, A. BASGAL, D. RODRIGUEZ, M. PADUA FILHO, W. *Inovação e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora, 2015.
- 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*. Editora Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books Editora, 2011.
- KOTTER, John P. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Alta Books Editora, 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, Editora 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](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Finanças corporativas	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

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

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><b>1. Visão geral de finanças para gestores</b></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"> <li>▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas;</li> <li>▪ reconhecer as funções do gestor financeiro;</li> </ul>
<p><b>2. Regime de juros compostos</b></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"> <li>▪ conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos;</li> <li>▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e</li> <li>▪ transformar taxas em operações de juros compostos.</li> </ul>
<p><b>3. Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento</b></p> <p>3.1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e</li> <li>▪ projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.</li> </ul>

<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>	
<p><b>4. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</b></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"> <li>▪ calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e</li> <li>▪ decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade.</li> </ul>
<p><b>5. Fundamentos de avaliação de empresas</b></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"> <li>▪ compreender os principais conceitos de avaliação de empresas;</li> <li>▪ compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e</li> <li>▪ avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.</li> </ul>
<p><b>6. Relação risco <i>versus</i> retorno</b></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"> <li>▪ entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo;</li> <li>▪ compreender o indicador de risco relativo beta;</li> <li>▪ analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e</li> <li>▪ analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CURY, Marcus Vinícius Q. *et al. Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora 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: Mc Graw Hill, 2018.
- LACHTERMACHER, Gerson *et al. Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Transformação digital	24h/a

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

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

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
<b>1. TI nas organizações</b> 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"> <li>▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações;</li> <li>▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais e</li> <li>▪ avaliar a aplicação da TI para aumento de competitividade em determinado contexto organizacional.</li> </ul>
<b>2. Nova economia e <i>mindset</i> digital</b> 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"> <li>▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais;</li> <li>▪ criar um ambiente propício para a transformação digital;</li> <li>▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.</li> </ul>

<p><b>3. Transformação digital, inovação e competitividade</b></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"> <li>▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital;</li> <li>▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação;</li> <li>▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização;</li> <li>▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e</li> <li>▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.</li> </ul>
<p><b>4. Elementos e tendências de transformação digital</b></p> <p>3.1. Comportamento e jornada do cliente</p> <p>3.2. Transformação da experiência do consumidor</p> <p>3.3. Tendências de transformação digital</p> <p>3.4. Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric e data driven</i>;</li> <li>▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas;</li> <li>▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C;</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.</li> </ul>

#### 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

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

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><b>1. Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</b></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"> <li>▪ descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia;</li> <li>▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e</li> <li>▪ listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios.</li> </ul>

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

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- MANKIWI, 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. <i>Business analytics</i>	24 h/a

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

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer a relevância das diferenças entre <i>business analytics</i>, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i> bem como as suas respectivas implicações;</li> <li>▪ identificar a relação existente entre a análise de dados e os processos de tomada de decisão empresarial;</li> <li>▪ compreender a relação existente entre os processos de tomada de decisão, a análise dos ambientes interno e externo, e a análise de dados;</li> <li>▪ utilizar as principais bases de dados disponíveis e as ferramentas analíticas mais relevantes no âmbito do <i>business analytics</i> (BA) e</li> <li>▪ interpretar os resultados típicos do BA, tendo em vista o planejamento e a execução da estratégia empresarial.</li> </ul>

EMENTA
<p>Visão sistêmica do processo de tomada de decisão empresarial. Papel da análise de dados no apoio à tomada de decisão. Caracterização das relações do BA com <i>business intelligence</i> e <i>data science</i>. Análise dos ambientes interno e externo, e dos dados e variáveis relevantes para o posicionamento estratégico. Principais bases de dados disponíveis e seu uso. Sistemas de apoio à decisão. Fundamentos e principais ferramentas de análise preditiva. Processos de tomada de decisão no contexto do BA.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Visão sistêmica do processo de tomada de decisão</b></p> <p>1.1 Papel estratégico da análise de dados</p> <p>1.2 Relações entre BA, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as etapas do processo de tomada de decisão;</li> <li>▪ compreender como a análise de dados pode ajudar na tomada de decisão e</li> <li>▪ diferenciar BA de <i>business intelligence</i> e de <i>data science</i>.</li> </ul>
<p><b>2. Análise dos ambientes interno e externo</b></p> <p>2.1. Seleção das métricas estratégicas para o negócio (mercado total, potencial e alvo, <i>market share</i> (valor e volume), penetração, capacidade instalada, demanda, etc.)</p> <p>2.2. Como fazer estimativas e extrapolações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os ambientes interno e externo, e as suas principais características;</li> <li>▪ identificar as métricas estratégicas para cada negócio e</li> <li>▪ fazer estimativas e extrapolações com as informações disponíveis.</li> </ul>

<p><b>3. Localização das bases de dados internas e externas</b></p> <p>3.1. Uso de <i>small data</i>: transformar dados em informação para gerar negócios</p> <p>3.2. Principais bases de dados externas e seu uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar bases de dados internas e externas para uso imediato;</li> <li>▪ transformar dados em informação, gerando negócios e</li> <li>▪ utilizar as principais bases de dados externas disponíveis no País.</li> </ul>
<p><b>4. Processo decisório na perspectiva do BA</b></p> <p>4.1. Risco e incerteza no processo decisório.</p> <p>4.2. Ferramentas de apoio à decisão (<i>data-driven decision tools</i>).</p> <p>4.3. Modelos de tomada de decisão: racionalidade econômica (<i>rational choice</i>), racionalidade limitada (<i>bounded rationality</i>), modelos comportamentais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expor e discutir os conceitos de risco e incerteza e sua relevância nos processos decisórios;</li> <li>▪ discutir e aplicar as principais ferramentas de apoio à tomada de decisão no contexto do BA: método F-C-A, princípio de Pareto e <i>Analytical Hierarchy Process</i>;</li> <li>▪ Expor, discutir e contrastar modelos de tomada de decisão mais relevantes no contexto do BA com foco em aspectos relativos à racionalidade e seus limites e ao comportamento.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORREIA NETO, J.F. e MARQUES, E.V. *Tomada de Decisões Gerenciais com Análise de Dados – aplicações práticas com Excel*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- RAGSDALE, C. *Modelagem de planilha e análise de decisão: uma introdução prática a business analytics*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- SARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. *Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio*. Rio de Janeiro: Bookman, 2019.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ISRAEL, J.; PEREIRA, R. *Análise de conjuntura econômica*. São Paulo: Intersaberes, 2020.
- LINSTROM, M. *Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências*. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2016.
- PROVOST, F.; FAWCETT, T. *Data science para negócios: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- SIEGEL, S.; N. CASTELLAN Jr. *Estatística não paramétrica para ciências do comportamento*. Porto Alegre: Artmed, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <i>Business process management</i>	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão de processos

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os processos do sistema organizacional;</li> <li>▪ correlacionar a estratégia aos resultados do negócio, por meio de uma visão integrada de processos;</li> <li>▪ priorizar os processos de negócio relevantes para a empresa, estabelecendo <i>key performance indicators</i> (KPIs);</li> <li>▪ mapear processos;</li> <li>▪ controlar resultados a partir da sua mensuração;</li> <li>▪ propor ações corretivas e de melhoria;</li> <li>▪ diagnosticar oportunidades de racionalização, ganhos e inovação no gerenciamento de processos, em um ambiente <i>lean</i> e <i>agile</i> de melhorias e</li> <li>▪ promover o envolvimento das pessoas quando da implantação do gerenciamento de processos.</li> </ul>

EMENTA
<p>Fundamentos e metodologias para o gerenciamento de processos. Visão sistêmica do gerenciamento de processos. Gestão de processos e gestão por processos. Ferramentas para mapeamento de processos. Análise e modelagem de processos. Melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação. Avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação. Metodologias para melhoria e inovação de processos. Gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso de <i>key performance indicators</i> (KPIs). Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos. Fatores críticos de sucesso.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
conteúdos	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Fundamentos da gestão por processos</b></p> <p>1.1. Evolução dos conceitos: controle estatístico de processos, Kaizen, gestão da qualidade, reengenharia, sistemas de gestão integrados, seis sigma, <i>lean</i>, <i>agile</i> e <i>business process management</i> (BPM)</p> <p>1.2. Relevância dos processos na empresa, nos níveis estratégico, tático e operacional</p> <p>1.3. Trilogia-chave da gestão empresarial: pessoas, processos e tecnologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os principais métodos e técnicas que propiciaram a evolução dos processos nos sistemas organizacionais;</li> <li>▪ compreender processos de negócio e de gestão, cadeia de valor e visão integrada do negócio, destacando a importância do entendimento das relações de causa e efeito entre os elementos da cadeia de valor e</li> <li>▪ integrar os elementos críticos da gestão de processos, considerando fatores como a tecnologia e as pessoas.</li> </ul>

<p><b>2. Visão sistêmica: processos</b></p> <p>2.1. Visão geral da gestão por e de processos</p> <p>2.2. Importância de gerenciar processos</p> <p>2.3. Processo <i>versus</i> função</p> <p>2.4. Componentes e estrutura de um processo</p> <p>2.5. Metodologias de representação de processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a relação da gestão de processos como elemento de gestão competitiva organizacional na busca da eficiência corporativa;</li> <li>▪ analisar a correlação de processos e competências organizacionais;</li> <li>▪ categorizar e trabalhar aspectos técnicos do tema e</li> <li>▪ listar diferentes formas de representação e análise de processos.</li> </ul>
<p><b>3. Arquitetura e modelagem de processos</b></p> <p>3.1. Modelagem de processos</p> <p>3.2. <i>As is versus to be</i></p> <p>3.3. Ferramentas e técnicas para análise crítica de processos – <i>swimlane</i></p> <p>3.4. Melhoria de processos</p> <p>3.5. Solução de problemas em processos</p> <p>3.6. Plano de ação</p> <p>3.7. Documentação de processos de trabalho</p> <p>3.8. Macroprocesso de negócio e suas relações – <i>relationship map</i></p> <p>3.9. Análise de gargalos sob a ótica das teorias das restrições.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar o mapa de escopo dos processos de negócio e os seus limites (<i>swimlane</i>);</li> <li>▪ elaborar o macroprocesso do negócio com interrelações, fornecedores, organização e consumidores (<i>relationship map</i>);</li> <li>▪ compreender as características básicas e aplicações das ferramentas utilizadas na análise e melhoria de processos, como fluxograma, <i>benchmarking</i>, <i>ishikawa</i>, PDCA, indicadores de desempenho (KPIs), folha de verificação e diagrama de Pareto;</li> <li>▪ analisar eventuais gargalos sob a ótica da Teoria das Restrições e dos seus princípios e</li> <li>▪ elaborar um plano de implementação de um processo redesenhado, criando alinhamento entre as equipes de implementação.</li> </ul>
<p><b>4. Medição e controle: indicadores de desempenho</b></p> <p>4.1. Medição de processos e sua importância</p> <p>4.2. Identificação dos indicadores (KPIs)</p> <p>4.3. Definição do sistema de acompanhamento e evolução dos indicadores</p> <p>4.4. <i>Dashboards</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ acompanhar o desempenho de processos nos níveis estratégico, tático e operacional das organizações, mediante mensuração e</li> <li>▪ utilizar controles como forma de comparação entre o desempenho realizado e o planejado, propiciando aprendizagem organizacional.</li> </ul>

<p><b>5. Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe nas melhorias de processos</b></p> <p>5.1. Fator humano com responsável pelo êxito de melhorias</p> <p>5.2. Desenvolvimento de equipes de alta performance</p> <p>5.3. Criação de ambiente propício à postura proativa pela melhoria de processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar equipes de alta performance;</li> <li>▪ planejar o trabalho em equipe e o ciclo de melhorias contínuas e</li> <li>▪ criar mentalidade de melhoria contínua e gestão da rotina em processos com perenidade.</li> </ul>
--	---

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana A.; MARTINEZ, S. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CAVALCANTI, Rubens. *Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARBOSA, Andy; ARAUJO, Márcio. *A essência do agile leader: cultive o lado humano do agile*. São Paulo: Agile Institute Brazil, 2020.
- OLIVEIRA, André. *Ciclo PDCA: o método para solução de problemas: guia prático das quatro fases*. São Paulo: M. de Oliveira, 2019.
- PALADINI, Edson P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SILVA, Ana Catarina L. *BPM – business process management: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio*. São Paulo: Bookess, 2017.
- SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Gestão de serviços	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Serviços

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir uma estratégia para tangibilização da qualidade de serviços;</li> <li>▪ elaborar um plano de fidelização de clientes e</li> <li>▪ elaborar um plano de recuperação de clientes.</li> </ul>

EMENTA
Fundamentos do marketing de serviços. Gestão da qualidade em serviços. Oferta de serviço. <i>Design</i> de serviços. <i>Blueprint</i> . Entrega dos serviços. Produtividade em serviços. Tangibilização dos serviços. Percepção dos clientes. Monitoramento da satisfação do cliente. Gestão de falhas em serviço. Estratégia em serviços.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Fundamentos do marketing de serviços</b> 1.1. Características dos serviços 1.2. Diferenças entre produtos e serviços 1.3. Gestão da qualidade em serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gerir a qualidade dos serviços a partir da sua mensuração.</li> </ul>
<b>2. Oferta de serviço</b> 2.1. Conceito de serviços suplementares 2.2. Facilitando e ampliando serviços suplementares 2.3. Experiência do consumidor e gerenciamento de intangíveis 2.4. Momento da verdade e sua importância 2.5. Expectativas e percepções dos consumidores 2.6. Mensuração da qualidade: modelo dos cinco hiatos 2.7. Conflitos éticos em serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os imperativos do serviço e os elementos que compõem a oferta;</li> <li>▪ elaborar estratégias para os diferentes momentos da verdade e</li> <li>▪ utilizar os conceitos de conflito de interesses, relações organizacionais e senso de justiça para traçar os limites éticos da oferta de serviço.</li> </ul>

<p><b>3. Design de serviços</b></p> <p>3.1. Desenvolvendo serviços 3.2. Introdução ao conceito de <i>blueprint</i> 3.3. Incorporação da experiência 3.4. Garantia da entrega do benefício central</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o ambiente de ofertas, em constante evolução, do setor de serviços;</li> <li>▪ descrever como as mudanças na estrutura social afetam a oferta de serviços e</li> <li>▪ apontar as tendências de experiência do consumidor na concepção de serviços.</li> </ul>
<p><b>4. Entrega dos serviços</b></p> <p>4.1. Importância crítica dos empregados 4.2. Fontes de conflito 4.3. <i>Trade-off</i> qualidade <i>versus</i> produtividade 4.4. Entrega dos serviços por meio de intermediários 4.5. Papel dos consumidores na entrega dos serviços 4.6. Elaboração do composto C.I.U.M.E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância e os impactos de um marketing de relacionamento eficaz em serviços, os seus benefícios e oportunidades;</li> <li>▪ reconhecer a importância do engajamento dos empregados;</li> <li>▪ diagnosticar as fontes de conflito e o papel dos consumidores na entrega dos serviços e</li> <li>▪ identificar o uso estratégico do composto C.I.U.M.E (conveniência, imagem, utilidade, mordomia e estimativa).</li> </ul>
<p><b>5. Gerenciando falhas em serviço</b></p> <p>5.1. Identificação dos elementos de variabilidade por meio do <i>blueprint</i> 5.2. Fontes de erro dos provedores de serviço (erro de função, de tratamento ou tangível) 5.3. Fontes de erro dos consumidores de serviço (erro de preparação, no encontro e na resolução)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais pontos de variabilidade e erro no processo de entrega do serviço e</li> <li>▪ estabelecer estratégias para mitigar as fontes de erro provenientes tanto dos colaboradores quanto dos clientes.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2019.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. *Princípios de marketing de serviços*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: AMGH, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Gestão integrada de custos e orçamento	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ categorizar os gastos da empresa utilizando os métodos de custeio por absorção e variável na tomada de decisão;</li> <li>▪ analisar o ponto de equilíbrio quando da tomada de decisão;</li> <li>▪ recomendar o melhor tipo de orçamento tendo em vista as necessidades de planejamento financeiro;</li> <li>▪ elaborar as planilhas para a coleta das informações dos orçamentos operacional e financeiro;</li> <li>▪ elaborar os principais relatórios contábeis projetados a partir das premissas orçamentárias;</li> <li>▪ comparar o orçado ao realizado para preparação dos relatórios das variações comerciais e operacionais, e</li> <li>▪ recomendar, a partir dos relatórios de controle orçamentário, as ações corretivas para alcance das metas do planejamento.</li> </ul>

EMENTA
<p>Classificação contábil aplicada à contabilidade de custos (custo, despesa, investimento, ganho, perda, gasto, desembolso, gastos fixos, gastos variáveis, semifixos e semivariáveis, gastos diretos e indiretos). Tomada de decisão utilizando métodos de custeio (variável e absorção) e ponto de equilíbrio. Orçamento empresarial como instrumento de gestão. Orçamento operacional e financeiro. Orçamento dos principais relatórios contábeis (demonstração do resultado do exercício – DRE, fluxo de caixa – FC e balanço patrimonial – BP) e a sua utilização como ferramenta de controle.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Conceitos e classificação de custos</b></p> <p>1.1. Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos</p> <p>1.2. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas</p> <p>1.3. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto</p> <p>1.4. Custos apropriados em relação ao volume de produção ou nível de atividade: fixo, variável e semivariável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ categorizar os gastos utilizados na contabilidade de custos e</li> <li>▪ aplicar a categorização à apuração de custos.</li> </ul>
<p><b>2. Métodos de custeio</b></p> <p>2.1. Características do custeio por absorção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os custos e utilizar os métodos de custeio para tomada de decisão;</li> </ul>

<p>2.2. Características do custeio variável</p> <p>2.3. Análise da relação custo-volume-lucro</p> <p>2.4. Determinação do ponto de equilíbrio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar a análise do ponto de equilíbrio quando da tomada de decisão;</li> <li>▪ comparar os dois métodos de custeio: por absorção e variável, e</li> <li>▪ analisar a relação custo-volume-lucro para determinação do ponto de equilíbrio.</li> </ul>
<p><b>3. Orçamento empresarial</b></p> <p>3.1. Definição de orçamento</p> <p>3.2. Tipos de orçamento</p> <p>3.3. Vantagens e limitações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os tipos de orçamento e as suas aplicações;</li> <li>▪ planejar o processo orçamentário em todas as suas etapas e</li> <li>▪ analisar o melhor tipo de orçamento para cada empresa, a partir das necessidades da gestão financeira.</li> </ul>
<p><b>4. Planejamento orçamentário</b></p> <p>4.1. Planejamento orçamentário</p> <p>4.2. Orçamento operacional</p> <p>4.3. Orçamento financeiro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criar as planilhas com as informações do orçamento operacional e financeiro;</li> <li>▪ elaborar o orçamento operacional e financeiro, e</li> <li>▪ elaborar os principais relatórios contábeis a partir das premissas orçamentárias.</li> </ul>
<p><b>5. Controle orçamentário</b></p> <p>5.1. Orçado <i>versus</i> realizado</p> <p>5.2. Variações operacionais</p> <p>5.3. Variações comerciais</p> <p>5.4. Relatório de gestão orçamentária</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o orçado <i>versus</i> o realizado do orçamento empresarial;</li> <li>▪ analisar as variações operacionais e comerciais, e</li> <li>▪ elaborar relatórios de controle orçamentário, criticar e justificar as variações.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COELHO, Fabiano; PONTES, Ronaldo. *Orçamento e controle*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- PINTO, Alfredo A. *et al. Gestão de custos*. 4. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2018.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ATKINSON, A. Anthony *et al. Contabilidade gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- JIAMBALVO, James. *Contabilidade gerencial*. 3. ed. São Paulo: LTC, 2020.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. <i>FGV 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 Getulio 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
<b>1. Jogo de empresas SDE</b> 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"> <li>▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial;</li> <li>▪ entender o mecanismo de uma empresa;</li> <li>▪ trabalhar em equipe;</li> <li>▪ tomar decisão na atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos;</li> <li>▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias;</li> <li>▪ definir metas;</li> <li>▪ implementar objetivos e diretrizes por meio de tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação;</li> <li>▪ identificar lições aprendidas e</li> <li>▪ demonstrar a importância da implantação de melhoria contínua.</li> </ul>
<b>2. Modelo do negócio</b> 2.1 Mercado 2.2 Tecnologia de processo e produto 2.3 Pessoas 2.4 Finanças 2.5 Informações	
<b>3. Cadastramento dos alunos nas equipes do Jogo de Negócios SDE</b> 3.1. Distribuição de senhas provisórias por equipes 3.2. Acesso dos alunos para cadastramento	